

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



**CONTRIBUTOS PARA A SUSTENTABILIDADE DOS**  
**SERVIÇOS PARTILHADOS:**  
**MODELOS ORGANIZACIONAIS E DETERMINANTES**  
**DA QUALIDADE**

**Carlos José Vaz Guterres**

Orientador: Prof. Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado  
Coorientador: Prof. Doutor Rui Brites Correia da Silva

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão

**2018**



**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



**CONTRIBUTOS PARA A SUSTENTABILIDADE DOS**

**SERVIÇOS PARTILHADOS: MODELOS ORGANIZACIONAIS E**

**DETERMINANTES DA QUALIDADE**

**Carlos José Vaz Guterres**

Orientador: Prof. Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado

Coorientador: Prof. Doutor Rui Brites Correia da Silva

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão

Júri:

Presidente: Doutora Maria do Rosário Lourenço Grossinho, Professora Catedrática e  
Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Economia e Gestão

Vogais:

Doutor João Abreu de Faria Bilhim, Professor Catedrático do Instituto Superior de  
Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Doutor José Augusto de Jesus Felício, Professor Catedrático do Instituto Superior de  
Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares, Professor Auxiliar do Instituto Superior  
de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa

Doutor José António Cordeiro Gomes, Professor Associado Convidado do ISCTE,  
Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Luísa Cristina Pardal Domingues Miranda, Professora Auxiliar do ISCTE,  
Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado, Professor Auxiliar do Instituto  
Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa

**2018**



## *RESUMO*

Os serviços partilhados constituem um modelo desenvolvido a partir da prática de algumas organizações, que contou com o apoio de empresas de consultoria e só muito recentemente registou o interesse da comunidade académica.

A presente investigação insere-se neste contexto, estudando este modelo nas várias áreas da gestão, com o objetivo de fornecer contributos válidos para a sustentabilidade do modelo de serviços partilhados nas organizações.

A partir de uma fundamentação teórica, esta investigação foi conduzida para o estudo de um modelo de gestão adequado a cada caso e a identificação dos determinantes da qualidade para garantir a satisfação dos clientes, consideradas como as principais condições para garantir a sustentabilidade do modelo de serviços partilhados.

A qualidade revelou ser um dos principais problemas com que se debatem as organizações, pelo que o segundo objetivo específico desta investigação pretendeu identificar, não só os determinantes da qualidade para assegurar a satisfação dos clientes dos Centros de Serviços Partilhados, como ainda a sua importância ao nível do modelo.

As conclusões apontam no sentido de que não existem bons ou maus modelos, mas sim modelos que se encontram, ou não, adequados aos objetivos estratégicos de cada organização. Assim, a sustentabilidade do modelo não foi identificada como um processo evolutivo, mas pela sua adequabilidade aos objetivos da organização.

Os resultados desta investigação vieram fornecer às organizações a indicação de um modelo adequado em função dos objetivos estratégicos, assim como a possibilidade de ajustar os seus modelos de gestão em função das expectativas dos clientes.

Palavras-chave: Serviços Partilhados, Modelos de Serviços Partilhados, Avaliação Qualidade das Organizações, Centro de Competência, e Qualidade nos Serviços Partilhados.

## *ABSTRACT*

Shared services is a model developed from the practice of some organizations, which had the support of consulting firms, and only recently, the academic community became interested.

This research fits into this context, since it studies this model in various areas of management, in order to provide valuable contributions to the sustainability of the shared services model in organizations.

From a theoretical ground, this research was conducted to identify a suitable management model for each case and to identify the quality determinants to ensure customer satisfaction, considered as the main conditions to ensure the sustainability of the shared service model.

The quality proved to be a major problem faced by the organizations, so the second specific objective of this investigation intended to identify not only the determinants of quality to ensure customer satisfaction of the Shared Services Center, as its importance in terms of the model.

The findings point to the effect that there are neither good nor bad models, but models that are appropriate or not to the strategic objectives of each organization. Thus, the sustainability of the model was not identified as an evolutionary process, but for its suitability to the organization's goals.

The results of this research provide organizations with the appointment of a suitable model to the objectives, as well as the ability to adjust their business models in line with customer expectations.

Keywords: Shared Services, Shared Services Models, Organizations Quality Assessment, Competence Center and Quality in Shared Services.

## *DEDICATÓRIA*

Ao meu saudoso pai

À minha mãe

Pelo que me ensinaram e transmitiram

Pelo seu incondicional apoio

Às minhas filhas Mariana e Madalena

Que representam a minha continuidade

Deus me dê Serenidade para aceitar as coisas que não

posso mudar,

Coragem para mudar aquilo que sou capaz e

Sabedoria para distinguir entre elas.

Reinhold Niebuhr

## *AGRADECIMENTOS*

Agradeço:

A Deus a esperança e confiança.

À minha família que soube entender as muitas ausências, em vários momentos, desde que iniciei esta etapa até à conclusão da Tese.

Ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado, pelo apoio, ensinamentos e críticas que me foi dispensando.

Ao professor Doutor Rui Brites, coorientador, pelo estímulo e apoio sempre pronto.

Aos meus amigos Geni e Domingos, pelo incentivo, disponibilidade e apoio, sem os quais seria muito difícil terminar no prazo este trabalho.

Ao meu ex-colega e amigo Ricardo Cardoso, pelo apoio e ensinamentos na área da qualidade.

Ao meu colega e amigo José Brioso pela ajuda na produção gráfica.

Ao ISEG que me possibilitou concretizar esta investigação.

A todos os que me incentivaram e apoiaram na elaboração da mesma.



## ÍNDICE

PARTE I - INTRODUÇÃO .....	1
1   CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	3
1.1   Introdução genérica .....	3
1.2   Problema, Objetivos e Questões de Investigação .....	6
1.3   Conceção da Investigação .....	13
1.4   Organização da Tese.....	18
1.5   Súmula .....	23
PARTE II - REVISÃO DA LITERATURA.....	25
2   CAPÍTULO II – CONCEITO DE SERVIÇOS PARTILHADOS .....	27
2.1   Introdução .....	27
2.2   Caracterização dos Serviços Partilhados .....	27
2.2.1   Definição do conceito.....	33
2.2.2   Centros de Serviços Partilhados .....	37
2.2.3   Modelos organizacionais de serviços partilhados .....	42
2.2.4   Evolução do modelo de serviços partilhados .....	48
2.2.5   Distinção entre o modelo de serviços partilhados e outros modelos com processos de gestão semelhantes .....	56

2.3	Implementação de Serviços Partilhados .....	69
2.4	Súmula.....	83
3	Capítulo III - Abordagem teórica ao modelo de serviços partilhados .....	86
3.1	Introdução.....	86
3.2	– Abordagem organizacional.....	87
3.2.1	Satisfação no trabalho .....	98
3.3	Gestão dos Centros de Serviços Partilhados.....	102
3.4	A Qualidade nos Centros de Serviços Partilhados .....	117
3.4.1	A qualidade e a satisfação do cliente .....	135
3.5	Súmula.....	146
	PARTE III – METODOLOGIA .....	149
4	CAPÍTULO IV – ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	151
4.1	Introdução.....	151
4.2	Abordagens metodológicas na investigação.....	151
4.3	Questões de Investigação.....	156
4.4	Metodologia de Estudo de Casos.....	165
4.5	Desenho do modelo de investigação .....	175
4.6	Métodos de Investigação .....	178
4.6.1	Seleção das Unidades de Análise .....	179
4.6.2	Avaliação da Qualidade .....	183
4.6.3	Inquérito Satisfação no Trabalho .....	187
4.6.4	Inquérito satisfação dos clientes.....	190

4.6.5	Entrevistas .....	192
4.7	Súmula .....	193
5	CAPÍTULO V – FSS SIEMENS .....	197
5.1	Introdução .....	197
5.2	História do Grupo .....	198
5.2.1	Caraterização atual da Empresa .....	206
5.3	FSS da Siemens Portugal.....	210
5.3.1	Análise da Gestão da Qualidade do FSS .....	216
5.4	Discussão sobre o caso FSS Siemens relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados.....	223
5.4.1	O Modelo de serviços partilhados .....	225
5.4.2	A qualidade dos serviços partilhados .....	230
5.5	Contributos para a definição do modelo.....	234
6	CAPÍTULO VI – NORSHARE .....	237
6.1	Introdução .....	237
6.2	História do Grupo .....	238
6.3	Caracterização do Grupo .....	240
6.3.1	Áreas de Negócios.....	240
6.3.2	Mercados do grupo Nors .....	241
6.3.3	Governança do grupo Nors .....	243
6.3.4	Visão, Missão e Valores.....	244
6.4	Norshare .....	245

6.4.1	Análise de Funcionamento da Norshare.....	247
6.4.2	Satisfação dos clientes.....	251
6.4.3	Satisfação dos Colaboradores.....	252
6.5	Discussão sobre o caso Norshare relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados .....	254
6.5.1	Modelo de serviços partilhados.....	255
6.5.2	A qualidade nos serviços partilhados .....	257
6.6	Contributos para a definição do modelo.....	259
7	CAPÍTULO VII - ENTREPOSTO SERVIÇOS .....	261
7.1	Introdução .....	261
7.2	História do Grupo .....	262
7.3	Caraterização do Grupo Entrepasto.....	267
7.3.1	Áreas de Negócio .....	267
7.3.2	Mercados do Grupo Entrepasto.....	271
7.3.3	Missão, Visão e Valores.....	275
7.4	O Entrepasto Serviços .....	276
7.4.1	Avaliação da Qualidade do Entrepasto Serviços .....	279
7.4.2	Satisfação dos Clientes.....	284
7.4.3	Satisfação dos Colaboradores.....	285
7.5	Discussão sobre o caso Entrepasto Serviços, relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados .....	287
7.5.1	Modelo de Serviços Partilhados.....	288

7.5.2	A qualidade dos serviços partilhados .....	291
7.5.3	Contributos para a definição do modelo .....	294
8	CAPÍTULO VIII – SÍNTESE DOS RESULTADOS .....	296
8.1	Introdução .....	296
8.2	Resultados respeitantes ao modelo de serviços partilhados. ....	297
8.3	Resultados respeitantes à qualidade em serviços partilhados.....	298
	PARTE V – CONCLUSÕES .....	303
9	CAPÍTULO IX – CONCLUSÕES .....	305
9.1	Introdução .....	305
9.2	Modelo organizacional de serviços partilhados.....	307
9.3	Determinantes da Qualidade para a Satisfação dos Clientes dos Serviços Partilhados.....	314
9.4	Contributos teóricos.....	321
9.5	Futuras investigações.....	322
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	335
	ANEXOS	
	Anexo A - Inquérito de Satisfação no Trabalho.....	355
	Anexo B - Inquérito de Satisfação dos Clientes.....	369
	Anexo C - Modelo de Avaliação da Qualidade das Organizações .....	383
	Anexo D- Entrevista Semiestruturada .....	388

## LISTA DE TABELAS

Tabela I - Volume de negócios. ....	207
Tabela II - Estrutura financeira da Siemens no período de 2013. ....	208
Tabela III - Índice Sintético FSS Siemens .....	220
Tabela IV - Fatores com maior importância para a satisfação dos clientes. ....	221
Tabela V - Índices sintéticos na satisfação no trabalho.....	221
Tabela VI - Fatores para a satisfação dos clientes dos serviços partilhados .....	223
Tabela VII - Índices Sintéticos de Qualidade.....	251
Tabela VIII - Fatores na satisfação dos clientes.....	252
Tabela IX - Fatores na satisfação no trabalho. ....	253
Tabela X - Fatores na satisfação dos clientes.....	254
Tabela XI - Volume de negócios do Grupo Entrepasto.....	267
Tabela XII - Satisfação dos clientes .....	284
Tabela XIII - Satisfação dos clientes.....	285
Tabela XIV - Satisfação dos colaboradores .....	286
Tabela XV - Principais fatores para a satisfação dos clientes? .....	287
Tabela XVI - Fatores satisfação clientes.....	301

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Planeamento da Investigação. ....	16
Figura 2 - Organização da Tese.....	19
Figura 3 - Cadeia de Valor de Porter. ....	35
Figura 4 - Comparação entre CSP e CoE.....	51
Figura 5 - Centros de Serviços.....	53
Figura 6 - Serviços Partilhados vs Descentralização / Centralização. ....	60
Figura 7 - Outsourcing vs. serviços partilhados.....	63
Figura 8 - Teorias organizacionais no contexto dos serviços partilhados. ....	88
Figura 9 - Mudanças incrementais vs transformacionais.....	91
Figura 10 - Estrutura organizacional segundo Mintzberg .....	93
Figura 11 - Contributos da TQM para a inovação. ....	121
Figura 12 - Modelo de Excelência EFQM.....	129
Figura 13 - Perspetiva de evolução do conceito de satisfação.....	138
Figura 14 - Modelo para condução dos trabalhos da investigação .....	176
Figura 15 - Adesão das organizações convidadas .....	182
Figura 16 - Critérios de avaliação da qualidade.....	186
Figura 17 - Principais inovações tecnológicas .....	200
Figura 18 - Centro de Competências Siemens Portugal. ....	210
Figura 19 - Evolução de serviços partilhados Siemens Portugal.....	228
Figura 20 - Serviços da Norshare.....	247
Figura 21 - Grupo Entrepasto (Portugal) organograma. ....	272
Figura 22 - Grupo Entrepasto (Moçambique) organograma .....	273

Figura 23. Grupo Entrepasto (Brasil) organograma. ....	274
Figura 24. Grupo Entrepasto (Timor Leste) organograma. ....	275
Figura 25 -. Resultados referentes ao modelo.....	297
Figura 26 - Questões da investigação qualidade.....	299
Figura 27 - Crescimento de Serviços Partilhados .....	312
Figura 28 - Modelos de Serviços Partilhados .....	313



## *LISTA DE ABREVIATURAS*

<b>Abreviatura</b>	<b>Descrição</b>
ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas
ANS	Acordo se Nível de Serviço
AP	Administração Pública
BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
CoC	Centro de Competência
CoC Corp	Centro de Competências Corporativo
CoEx	Centro de Especialidade
CRM	Customer Relationship Management
CSP	Centro de Serviços Partilhados
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
ERP	Service-Oriented Enterprises
ESPAP	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.
GeRALL	Gestão de Recursos na Administração Pública
GeRAP	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.,
HR	Humam Resources
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
ISSO	International Organization for Standardization

IT	Information Techniques
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers
MAQO	Modelo de Avaliação da Qualidade das Organizações
PESPAP	Plano Estratégico de Serviços Partilhados da Administração Pública
PPP	Parceria Público Privada
RH	Recursos Humanos
SLA	Service Level Agreement
SOA	Service Oriented Architecture
SP	Serviços Partilhados
SSC	Shared Service Center
SUCH	Serviço de Utilização Comum dos Hospitais
TI	Tecnologias da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

## **PARTE I - INTRODUÇÃO**

A Parte I encontra-se organizada da seguinte forma:

Capítulo	Subcapítulo
Introdução	1.1. Problema, Objetivos e Questões de Investigação; 1.2. Conceção da investigação; 1.3. Organização da Tese; 1.4. Súmula

# 1 CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

## *1.1 Introdução genérica*

A progressiva globalização da economia causada pela diminuição das barreiras alfandegárias e o aparecimento de novos concorrentes que beneficiavam de condições de investimento e custos de trabalho vantajosos, pressionaram as organizações ocidentais a reduzir custos e aumentar a eficiência das operações (Aksin & Masini, 2007). Neste ambiente, cada vez mais competitivo, há uma pressão constante para que os gestores agreguem valor às empresas, pela minimização dos processos não considerados centrais na organização e se concentrem nos processos estratégicos ou principais (Silva, Santos, & Santos, 2006). As administrações estão agora mais focadas no desenvolvimento de novas estruturas organizacionais de elevado desempenho, provocando mudanças estruturais nas organizações.

Inicia-se, assim, uma época de turbulência e de mudança, cujo ritmo intenso ameaça a sobrevivência de quase todas as empresas que não forem capazes de transformar o seu estilo de gestão e métodos de trabalho, em função da nova realidade concorrencial e de uma estratégia de gestão centrada no cliente. A alteração de paradigma do processo de negócio em que o cliente aparece como parte integrante do mesmo, exige das organizações flexibilidade e adaptabilidade, para que, em tempo útil, sejam capazes de se moldar às exigências dos seus parceiros. Embora o seu ritmo não seja idêntico em todos os sectores da atividade produtiva, nem em todos os países, a turbulência da mudança obriga a que a todas as organizações adaptem os seus processos de trabalho (Rothwell, Herbert & Seal, 2011), ou atravessarão dificuldades com tendência a desaparecer.

A concorrência num mercado cada vez mais global, exige às empresas um esforço para adequarem as suas estruturas e modelos de negócio. Perante esta realidade, os modelos tradicionais de gestão, “Centralizado”, “Descentralizado” ou “*Outsourcing*”, embora pudessem apoiar a gestão nos esforços de redução de custos, não conseguiam dar resposta às restantes necessidades das organizações nas áreas da estratégia e qualidade (Schulman, Harmer, Dunleavy & Lusk, 1999).

As estratégias de aquisição e fusão que se verificavam nos EUA e Europa, com o objetivo de permitir às empresas atingir mercados ainda não explorados através da diversificação (Ansoff, 1997), vieram adensar estas dificuldades que se evidenciavam nas funções de suporte das organizações, face à falta de flexibilidade de alguns sistemas de controlo, ou desenvolvimento de novos sistemas de suporte, ameaçando a sobrevivência das novas organizações.

É neste contexto, na década de oitenta, que a General Electric (GE) iniciou o desenvolvimento de um novo modelo, que passou a ser conhecido como “Modelo de Serviços Partilhados”, no qual se verificou a centralização de algumas funções da atividade financeira numa nova unidade, passando esta a prestar serviços às restantes unidades de negócio do Grupo GE (Quinn, Cooke & Kris, 2000). Os anos seguintes são ainda marcados pela introdução de novas práticas de trabalho com o apoio de novas tecnologias e metodologias, como o BPR (Rothwell *et al.*, 2011).

Os serviços partilhados emergiram, assim, como uma resposta das empresas para aumentar a eficiência e a flexibilidade, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente interno (Herbert & Seal, 2012), com um funcionamento que combina a eficiência da centralização, com a possibilidade de prestação de um serviço de qualidade, associado com a descentralização. Os serviços partilhados são vistos como

uma nova forma organizacional capaz de conduzir as mudanças necessárias ao nível da natureza e localização da força de trabalho (Rothwell *et al.*, 2011)

Face ao sucesso que constituiu este modelo, rapidamente se disseminou nas duas décadas seguintes, entre as principais empresas dos EUA e Europa, que viram no mesmo condições favoráveis para aumentar a sua competitividade (Ulbrich, 2006). Também os governos dos países ocidentais, viram neste modelo uma solução para conduzir alguns processos de reestruturação das suas administrações (Ulbrich, 2010).

Passados mais de 30 anos sobre a implementação do primeiro modelo de serviços partilhados, face às dificuldades dos CSP continuarem a garantir maiores reduções de custos (Farndale, Pauwe & Hoeksema, 2009), o problema passou a centrar-se na garantia da sua perenidade. Estava assim identificado o problema principal, de como garantir a sustentabilidade dos modelos de serviços partilhados.

A teoria da gestão tem-se debatido continuamente com o problema de encontrar sentido, e o modo de governo, dos muitos aspetos da vida das organizações, que extravasam à partida a racionalidade tecnológica, económica, financeira, contabilística e administrativa, em que se seria à partida tentado a pensar que contêm a essência da organização, como economia, como forma de combinação otimizada de recursos, meios humanos e materiais, para alcançar um dado objetivo ao mais baixo custo compatível com o nível de qualidade que se pretende (Bilhim, 2008). Neste contexto e de acordo com os casos evidenciados na revisão da literatura, o nosso estudo é conduzido para a investigação dos modelos de serviços partilhados, que melhor possam garantir a sua sustentabilidade e evolução.

Ainda no mesmo contexto, verificamos que as principais dificuldades com que se debatiam alguns dos CSP, se centravam agora na satisfação dos seus clientes, sendo

considerado como uma falha típica, o facto de estes centros estarem unicamente focados nos custos e no cumprimento dos orçamentos, não tendo dado a devida importância à satisfação dos seus clientes (Marciniak, 2013).

Face à importância que os serviços partilhados assumem para as organizações, este trabalho pretende gerar contributos para a sua sustentabilidade, centrando a sua atenção nos modelos organizacionais e determinantes da qualidade em serviços partilhados.

## *1.2 Problema, Objetivos e Questões de Investigação*

O conceito de serviços partilhados emergiu da prática de algumas empresas, através de uma concentração de recursos e centralização de funções de suporte numa nova unidade organizacional, o que permite a esta fornecer serviços às restantes unidades de negócios, com redução de custos e melhoria dos níveis de serviços prestados, contribuindo este novo modelo para a melhoria da competitividade das organizações (Schulman *et al.*, 1999).

Do conceito de “partilhado” percebe-se que só poderá ser partilhado o que não é único para um negócio (Domingues, 2014), podendo ser uniformizado entre as diferentes áreas de negócio que partilham os mesmos recursos, sem afetar as áreas de competência distintas (Porter, 1998). Foram as principais empresas de consultoria ligadas aos serviços partilhados que desenvolveram metodologias de implementação e que, tendencialmente, estas tendem a associar elevados resultados alcançados.

Os serviços partilhados só muito recentemente registaram o interesse da comunidade académica (Marciniak, 2014), sendo possível encontrar alguns livros já publicados e estudos efetuados no âmbito de dissertações de mestrado sobre análises de casos



específicos, tendo em Portugal, nos três últimos anos, sido discutidas duas teses de doutoramento. Continuam, contudo, a haver algumas falhas na investigação, nomeadamente não existir ainda um estudo que permita uma visão holística sobre o modelo de negócios de serviços partilhados e os fatores que influenciam o seu grau de standardização / customização (Joha & Jansen, 2014)

Uma das razões indicadas por Cunha (2011) para escassez de trabalhos académicos efetuados sobre o tema, aponta o facto da maioria dos estudos na área de gestão se focarem nas atividades *core* das organizações, pelo que os serviços partilhados surgem, não só como uma oportunidade de estudo, mas também como resposta aos pedidos na área, face ao seu potencial de agregação de valor às organizações.

Como referem os académicos, apesar da literatura ser escassa, os artigos que começaram a ser divulgados referentes a estudos de casos, revelam contributos muito valiosos acerca dos determinantes relevantes na implementação de CSP (Richter & Bruhl, 2017).

Nesta fase, entendemos que poderia ser interessante referir as principais motivações que nos conduziram a iniciar esta investigação, bem como a escolha do tema dos serviços partilhados, o qual, como ficou dito, só muito recentemente começou a interessar a comunidade científica, o que explica o reduzido número de estudos publicados.

São de três tipos as motivações que poderemos elencar: pessoais, profissionais e académicas.

Este trabalho permitiu ao autor responder ao desafio que lhe foi lançado pelo Júri que, por unanimidade, aprovou a sua Dissertação de Mestrado, apresentada no ISEG em maio de 1996, com o título “Desenvolvimento da Indústria de Componentes para Automóveis

em Portugal – Estudo da Interdependência entre as Indústrias de Fabricação Automóvel e de Componentes em Portugal”, no sentido de continuar este estudo com a realização de um trabalho de investigação num contexto de doutoramento.

O presente estudo permitiu, ainda, ao autor concretizar o desejo de realizar um trabalho de investigação na área de gestão, em continuidade e na sequência do exercício de funções docentes no ensino superior. Assim, a aceitação deste desafio teve como corolário a elaboração do presente estudo, que só agora foi concluído, devido ao percurso profissional que o investigador desenvolveu a partir da referida fase.

O segundo tipo de motivação surgiu no contexto profissional e foi responsável pela definição do tema desta investigação.

Com efeito, após ter aceite o convite para participar na formação de uma organização cuja finalidade consistia em efetuar a gestão dos recursos humanos e financeira da Administração Pública, em modo partilhado, constatamos o surgimento de inúmeras dúvidas e questões, razão pela qual se decidiu uma investigação nesta área. Assim os contributos resultantes desta investigação, poderão gerar novos conhecimentos, permitindo uma evolução do modelo e a criação de maior valor acrescentado.

O terceiro tipo de motivação para a realização deste trabalho, foi trazer para o meio académico o tema dos serviços partilhados.

Representando os serviços partilhados um novo modelo organizacional (Marciniak, 2012) construído a partir da prática de algumas organizações multinacionais, contando com os apoios das principais empresas de consultoria internacionais, constitui uma oportunidade na geração de conhecimento no meio académico, podendo aprofundar algumas teorias nas áreas da gestão organizacional.

Por outro lado, a academia ao estudar uma fundamentação científica deste modelo, e através do estudo da arte, poderá indicar teorias que apresentem contributos válidos ao nível da implementação, gestão e sustentabilidade do modelo de serviços partilhados.

Por último, ao trazer este tema dos serviços partilhados para o meio académico, pretende-se contribuir para uma aproximação entre o meio académico e empresarial, podendo algumas das conclusões desta investigação ser aplicadas nas organizações e contribuir para uma melhoria da competitividade.

Apesar dos serviços partilhados se virem assumindo como um modelo promissor, algumas dificuldades têm sido apontadas.

Ao nível dos recursos humanos, são apontadas a resistência à mudança e a fraca motivação dos colaboradores para o desempenho de funções rotineiras (Herbert & Seal, 2012) e com afastamento dos clientes. Cooke (2006) indica que os custos financeiros e emocionais associados à mudança para um modelo de serviços partilhados para a gestão de recursos humanos, podem ser maiores que as reduções de custos previstos pelas organizações.

No que se refere à gestão são indicadas as dificuldades na partilha de recursos e custos e na gestão da nova estrutura formada. Ulrich e Grochowsky (2012) referem a necessidade dos fortes investimentos em TIC para a consolidação do CSP e a necessidade de profissionalizar os serviços buscando a excelência, tarefas que demoram algum tempo a alcançar.

Ao nível estratégico, para além das decisões de, onde e como aplicar os recursos por forma a atingir os objetivos definidos, torna-se necessário analisar a importância que

assume o CSP como nova estrutura formada, na definição da estratégia (Schulman *et al.*, 1999), cultura de partilha e serviço, assim como o seu posicionamento organizacional.

Nas organizações os principais problemas encontrados nos estudos efetuados sobre serviços partilhados, quer na fase de implementação, quer no funcionamento do CSP, vêm comprovar a existência de dificuldades com a qualidade nos serviços prestados, especialmente na qualidade percebida pelos clientes (Marciniak, 2013). A garantia de qualidade torna-se, por vezes, mais difícil, face à necessidade de se ter de satisfazer os dois tipos de clientes, a administração da organização e as unidades de negócios recetoras dos serviços prestados, clientes que, em alguns casos, agem com motivações e interesses bem diferentes.

Num estudo efetuado por Cooke (2006) em alguns CSP's, identifica os principais problemas encontrado com que estas organizações se debatem, como os baixos níveis de satisfação do lado dos clientes, e do lado dos colaboradores, o trabalho considerado menos interessante, oportunidades de carreiras reduzidas e custos maiores que o esperado.

Na revisão da literatura foi, ainda, identificada a existência de dois tipos de clientes dos serviços partilhados, a administração e as unidades de negócios a quem prestam serviço (Bergeron, 2003). Verifica-se, assim, a necessidade de analisar, para os casos em estudo, se existe uma definição comum a cada organização sobre qualidade, assim como o grau de importância que cada um dos fatores já definidos tem para a satisfação dos clientes.

Face às especificidades do modelo de serviços partilhados, como a de trabalhar para clientes internos, sem objetivos de lucro, onde a sobrevivência de alguns CSP é assegurada por razões estratégicas, os atuais referenciais de qualidade ISO e EFQM, não se configuram como adequados para avaliação da qualidade destes centros de serviços

partilhados. Assim, não sendo conhecido um referencial para avaliação da qualidade dos centros de serviços partilhados e face à necessidade de uma avaliação da sua qualidade para esta estrutura organizacional, foi seguida a mesma estratégia de Soares (2003), onde este autor verificou a necessidade e desenvolveu um modelo da avaliação qualidade ao tema em estudo, tendo em conta as questões de investigação.

A comunicação organizacional, que ocorre de uma forma formal ou informal, abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos (Bilhim, 2008). Assim, para além da abordagem clássica da comunicação interna, haverá necessidade de se estudar detalhadamente a forma como o CSP comunica e se interrelaciona com os seus clientes. Não se prevendo a necessidade de recorrer a meios especializados de comunicação, nem a estruturas comerciais que sejam responsáveis pelo relacionamento com os clientes, importa verificar que outras formas e estruturas foram sendo implementadas e quais os efeitos verificados ao nível da satisfação dos referidos clientes.

Outros temas sobre os quais não se verificaram haver consenso na literatura científica consultada, referem-se à estrutura organizacional a implementar no CSP, assim como o modelo de governação a adotar para que se tornem possíveis de atingir, com eficiência, os objetivos que levaram à sua formação. O estudo do modelo organizacional a implementar para o futuro CSP, torna-se pertinente não só numa perspetiva de evolução dos serviços a prestar, como também fundamental para garantir a sustentabilidade do modelo (Marciniak, 2014). Esta necessidade de investigação tinha já sido verificada por Farndale *et al.* (2009) que, ao estudarem os serviços partilhados no âmbito da gestão dos recursos humanos em 15 organizações da Holanda, salientaram a necessidade de serem efetuados novos estudos, para determinar a organização a implementar num CSP em

função dos fatores críticos de sucesso e dos problemas que continuam a existir neste tipo de organizações.

Se, ao nível das motivações, já tinha sido definido que a investigação se iria realizar sobre os serviços partilhados das organizações, trazendo o tema para o meio académico de modo a permitir a sua fundamentação teórica e a poder encontrar contributos entre as teorias de gestão vigentes, a análise da literatura revelou que as maiores dificuldades se centravam no modelo organizacional definido para o CSP (Marciniak, 2012), e na área da qualidade. Neste contexto, esta investigação terá ainda como objetivos, a análise da robustez do modelo de serviços partilhados e o seu contributo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à organização.

Ainda no referido contexto, o problema principal centra-se na determinação das condições para a sustentabilidade do modelo de serviços partilhados. Para este objetivo, e como decorre das principais dificuldades identificadas na revisão da literatura, será analisada a robustez do modelo de serviços partilhados ao nível da sua estrutura e da influência dos principais determinantes da qualidade no modelo de serviços partilhados.

O primeiro objetivo específico definido pretende identificar o modelo organizacional adequado para o CSP, em função dos objetivos definidos na sua criação, sendo as questões de investigação direcionadas ao estudo de um CSP único ou CSP dedicados, assim como as características que deve ter um modelo para fomentar o aparecimento de novos serviços e estruturas.

O segundo objetivo específico pretende identificar não só os determinantes da qualidade para assegurar a satisfação dos clientes de CSP. Para este objetivo foram definidas questões de investigação que pretendem identificar se a estratégia definida para o CSP tem influência na qualidade percebida pelos clientes, como poderá a comunicação

funcionar como um fator relevante para os clientes e se existe uma relação direta entre satisfação no trabalho e satisfação dos clientes.

Definidos o problema principal e os objetivos, torna-se necessário enunciar uma metodologia para conduzir este estudo, pelo que a seguir se irá definir, de uma forma sintética, a metodologia de investigação, os métodos para recolha e tratamento de dados e o planeamento dos trabalhos.

### *1.3 Conceção da Investigação*

Toda a investigação científica, para se aproximar do fenómeno em estudo, necessita da definição de uma metodologia que oriente o mesmo, assim como da escolha dos métodos a utilizar para captar e tratar todos os dados do problema.

A escolha final da estratégia e os métodos a utilizar deverão, de acordo com Jordan e Gibson (2004), ser vistos como o resultado das questões de investigação e o paradigma da mesma, envolvendo este último a ontologia (qual é a natureza da realidade), a epistemologia (qual é a relação entre o investigador e o conhecimento) e a metodologia (como podemos ganhar conhecimento com a investigação).

Tendo em conta as questões já definidas para a investigação, onde o objetivo é compreender a forma e o porquê de alguns constructos poderem influenciar a evolução dos serviços e a satisfação dos clientes dos serviços partilhados, um reduzido número de estudos científicos publicados (Marciniak, 2014), bem como de uma amostra constituída por um pequeno número de empresas, verificou-se estarmos em presenças das condições adequadas à utilização de uma metodologia de “Estudo de Casos” (Yin, 1994).

Definidas as questões de investigação e a metodologia a utilizar nesta investigação, somos conduzidos ao objetivo seguinte, a seleção dos casos que serão objeto do nosso estudo. De acordo com Yin (1994), a lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos, prevê que cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que possa prever resultados similares (uma replicação literal), ou possa prever resultados contrastantes, mas por razões previsíveis (uma replicação teórica). Se todos os casos acabarem como o previsto, então confirmaram as proposições iniciais. Se os casos forem, de alguma forma, contraditórios, as proposições iniciais devem ser revisitadas e testadas, novamente com outro conjunto de casos.

Para este estudo foram definidos como requisitos para a seleção das organizações a estudar, o CSP e a sua gestão estarem localizados em Portugal, devendo prestar serviços em várias áreas de suporte, não só para clientes localizados em Portugal, como ainda para outros países. Outro aspeto que se veio a considerar fundamental para este estudo, foi o interesse e disponibilidade das organizações convidadas em participarem no estudo. Nesse contexto e após as várias fases de seleção definidas, este estudo contou com a participação das seguintes organizações, aqui enunciadas por ordem alfabética: Entrepasto Serviços, Norshare e Siemens Portuguesa.

Nesta investigação foram realizados testes quantitativos, no caso dos inquéritos de satisfação clientes e satisfação no trabalho, que irão permitir a preparação e estruturação dos métodos qualitativos, como a avaliação de qualidade dos CSP, a observação direta, a análise documental e a entrevista, permitindo obter as respostas às questões de investigação, nomeadamente compreender o como e o porquê das influências das variáveis que foram identificadas ao nível da satisfação dos clientes. Numa metodologia de estudo de casos a combinação de métodos qualitativos com métodos quantitativos, é indicada sempre que possa reforçar as condições da investigação (Stake, 1990).



Assim, a última fase da investigação no terreno consistirá numa entrevista semiestruturada, preparada com os dados do levantamento da qualidade e os resultados dos testes quantitativos, devendo ser efetuada aos *stakeholders* do processo de qualidade, os gestores CSP, clientes e trabalhadores do CSP, tendo, nesta fase, recorrido a técnicas de triangulação de dados e métodos, muito utilizadas por investigadores qualitativos para validarem as suas observações, o que se aproxima, em termos objetivos, dos campos quantitativos.

O planeamento desta investigação requereu uma organização por fases, para se adequar aos objetivos, às condições existentes e às condicionantes dos casos em estudo. Para se alcançarem estes quesitos, foi desenvolvido um modelo compreendendo quatro fases, que representam a forma e a sequência de condução dos trabalhos desta investigação, de acordo com a Figura 1.

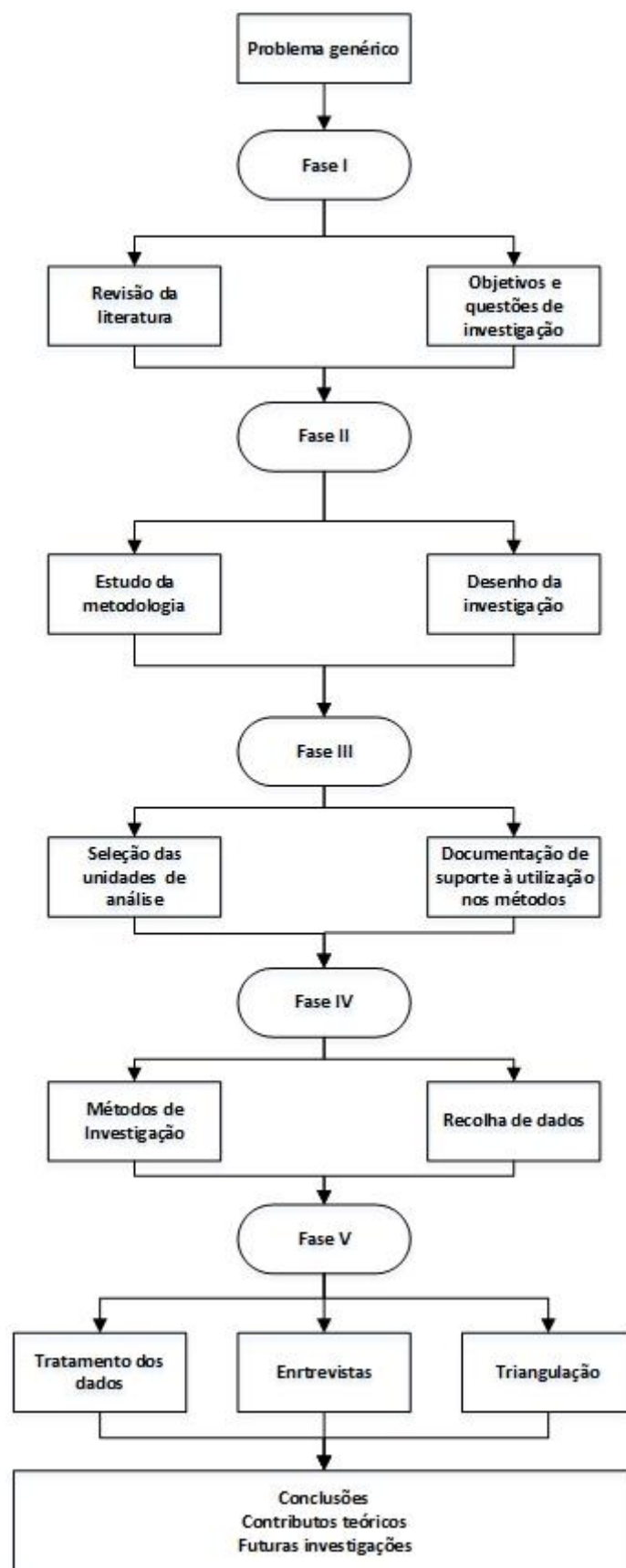


Figura 1 - Planeamento da Investigação.

A Fase I consiste na revisão da literatura, com os objetivos de conhecer o “estado da arte” e determinar o suporte teórico ao tema de serviços partilhados. Desta fase irão resultar como outputs, por um lado, o enquadramento e a fundamentação teórica do modelo de serviços partilhados, assim como as principais teorias da gestão que poderão apoiar este modelo e, por outro lado, o enquadramento que permitirá a definição do problema, objetivos e questões de investigação.

A Fase II é considerada a fase do estudo da metodologia. É iniciada com a definição dos objetivos específicos e das questões de investigação que resultaram da revisão da literatura. Com base nestes e das condições existentes, procede-se à contextualização da metodologia a seguir, o estudo de casos, uma metodologia qualitativa, que permite a utilização de métodos qualitativos e quantitativos. Os resultados desta fase serão, por um lado, uma fundamentação teórica sobre o estudo de casos e os métodos a utilizar e, por outro, o desenho da investigação e a seleção das unidades de análise.

Na Fase III iniciam-se os trabalhos no terreno com a seleção das unidades de análise, efetuada de acordo com os objetivos definidos. Foram, ainda, desenvolvidos os questionários para análise da satisfação no trabalho e da satisfação dos clientes, para poder integrar as variáveis em análise nesta investigação, sendo previamente validados pelos responsáveis pela qualidade e posteriormente efetuados os inquéritos. Um dos trabalhos desta fase foi o desenvolvimento do “Modelo de Avaliação da Qualidade da Organização”, que apoiará os investigadores no terreno na recolha de dados e na avaliação da estratégia, estrutura e gestão da organização, permitindo, ainda, uma análise sobre a validação deste modelo.

A Fase IV desenvolve-se no terreno e descreve a utilização dos métodos qualitativos e quantitativos previstos nesta investigação. Nas unidades de negócio selecionadas serão

efetuadas a recolha de dados provenientes da observação direta, participação em algumas reuniões e entrevista com os principais responsáveis dos serviços partilhados, permitindo aos investigadores compreender a forma como se encontram estruturadas, assim como solicitar toda a documentação necessária.

A Fase V, continuam os trabalhos iniciados na fase anterior, onde todos os dados recolhidos servirão como pistas para o estudo de cada caso propriamente dito, efetuando-se o seu tratamento e, agora, com a utilização de métodos qualitativos, como a entrevista e observação direta, proceder-se ao estudo de cada unidade de análise, podendo, ainda, recorrer-se ao método da triangulação para se compreender o “como” e o “porquê”. O método da entrevista não deverá ser compreendido como a estratégia dominante (Stake, 2010), mas aquele que, em conjunto com os outros métodos qualitativos, como observação direta e análise de documentos e com os métodos quantitativos, como inquéritos estatísticos, permitirá obter respostas para as questões de investigação.

#### *1.4 Organização da Tese*

Neste ponto será efetuada uma abordagem à forma como esta tese se encontra organizada, permitindo ao leitor identificar em que parte pode localizar um capítulo e a sequência utilizada para esta investigação.

Como já referido, esta tese está organizada em partes, que representam fases da investigação, podendo cada parte ter um ou mais capítulos. Cada capítulo termina com um pequeno resumo, que denominamos de súmula.

<b>Parte</b>	<b>Capítulo   Subcapítulo</b>
Parte I Introdução	Capítulo I – Introdução 1.1 Problema, Objetivos e Questões de Investigação 1.2 Conceção da Investigação 1.3 Organização da Tese 1-4 Súmula
Parte II Revisão da Literatura	Capítulo II – Conceitos de Serviços Partilhados 2.1 Introdução 2.2 Caracterização dos Serviços Partilhados 2.3 Implementação de Serviços Partilhados 2.4 Súmula Capítulo III – Abordagem Teórica aos Serviços 3.1 Introdução 3.2 Abordagem Organizacional 3.3 Gestão dos Centros de Serviços Partilhados 3.4 A Qualidade nos Centros Serviços Partilhados 3.5 Súmula
Parte III Metodologia	Capítulo IV – Abordagem metodológica 4.1 Introdução 4.2 Abordagens metodológicas na Investigação 4.3 Questões de investigação 4.4 Metodologia de Estudo de Casos 4.5 Desenho do modelo de investigação 4.6 Métodos de Investigação 4.7 Súmula
Parte IV Estudo de Casos	Capítulo V – FSS Siemens 5.1 Introdução 5.2 Caracterização da empresa 5.3 Serviços partilhados 5.4 Discussão sobre o caso FSS Siemens relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados. 5.5 Contributos para a definição do modelo Capítulo VI – Norshare 6.1 Introdução 6.2 História do Grupo 6.3 Caracterização do Grupo 6.4 Norshare. 6.5 Discussão sobre o caso Norshare relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados 6.6 Contributos para a definição do modelo Capítulo VII – Entrepasto Serviços 7.1 Introdução 7.2 História do Grupo 7.3 Caracterização do Grupo Entrepasto 7.4 Entrepasto Serviços 7.5 Discussão sobre o caso Entrepasto Serviços relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados 7.6 Contributos para a definição do modelo
Parte IV Conclusões	Capítulo 6 – Conclusões 6.1 Discussão Geral 6.2 Conclusões 6.3 Contributos teóricos 6.4 Futuras Investigações

Figura 2 - Organização da Tese

## Parte I – Introdução

A primeira parte é composta pelo primeiro capítulo, onde é efetuada uma descrição do conteúdo da tese. É feito, de uma forma resumida, o enquadramento do tema dos serviços partilhados, apresentando-se, desde logo, o problema, os objetivos gerais e específicos, assim como as questões de investigação. Para se poder compreender as fases da investigação, é apresentada a metodologia, métodos utilizados e planificação da investigação. Em seguida é efetuada uma abordagem à organização da tese, seção onde nos encontramos agora, terminando, como os restantes capítulos, com uma súmula.

## Parte II – Revisão da Literatura

A Parte II é composta pelos segundo e terceiro capítulos.

No segundo capítulo é efetuada a revisão da literatura disponível sobre o tema dos serviços partilhados, procurando, desde logo, pela análise das várias definições encontradas, selecionar uma definição que melhor caracterize o modelo.

O foco seguinte será o CSP, como principal estrutura resultante da criação e funcionamento dos serviços partilhados, analisando o seu funcionamento e identificando os modelos de gestão tendo em conta as características e objetivos de cada organização.

Face a algumas dúvidas suscitadas entre modelos na literatura consultada, a nossa atenção irá focar-se em poder identificar as principais diferenças entre o modelo de serviços partilhados e os modelos que, ao nível organizacional e de gestão, apresentam características comuns, como são os casos do modelo centralizado de gestão, *outsourcing* e Parcerias Público Privadas (PPP). O capítulo termina com uma abordagem à implementação de serviços partilhados.

No terceiro capítulo a revisão da literatura tem como objetivo efetuar uma abordagem teórica às principais áreas dos serviços partilhados

Na área organizacional, serão analisadas as principais teorias sobre a motivação e satisfação no trabalho. A seção seguinte será dedicada à gestão, onde o foco será o CSP, sendo analisados os princípios de gestão, os preços, a formalização de “*Service Level Agreement*” (SLA), assim como os processos de relacionamento e comunicação com clientes.

Face à importância que a qualidade assume neste modelo, será efetuado um enquadramento teórico sobre este tema, pretendendo-se compreender as dificuldades que registam algumas organizações de serviços partilhados, especialmente ao nível da satisfação de clientes.

O capítulo termina com o estudo da evolução do modelo de serviços partilhados, verificando-se o aparecimento de novas estruturas, como Centro de Competências (CoC), Centro de Excelência (CoE) e Centro de Especialidades (CoEx).

### Parte III - Metodologia

A Parte III, que compreende o quarto capítulo, estuda a metodologia, define os métodos e orienta a investigação.

O capítulo começa com uma abordagem das metodologias na investigação, sendo desde logo identificadas as questões de investigação em função das dúvidas observadas na revisão da literatura. Em função dos objetivos, questões de investigação e das condições disponíveis para este estudo, foi selecionada a metodologia de “Estudo de Caso” para orientar esta investigação. Este capítulo efetua, ainda, o desenho desta investigação, ou seja, a forma com esta irá ser conduzida e termina com a seleção da amostra.

Como métodos qualitativos serão aplicados os seguintes: observação direta, recolha documental, participação em reuniões e levantamento dos processos de gestão, para análise ao modelo organizacional e avaliação da qualidade do CSP.

A utilização de métodos quantitativos vai permitir a realização de inquéritos, para conhecer o grau de satisfação dos clientes e verificar o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores do CSP.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas aos principais tipos de intervenientes no modelo (administração, gestores de CSP e clientes de cada organização), não só das organizações em estudo, como ainda a especialistas nesta área, académicos e consultores, sendo ainda de assinalar, conforme previsto, o recurso ao método da triangulação, sempre que se torne necessário para esclarecer qualquer caso.

#### Parte IV – Estudo de Casos

A quarta parte, que compreende os capítulos quinto, sexto e sétimo, dedica-se ao estudo de casos das organizações participantes nesta investigação, a FSS Siemens, a Norshare e o Entreposto Serviços.

#### Parte V – Conclusões

Na última parte, que compreende o capítulo oitavo, é destinada a discussão geral dos casos em estudo. às conclusões do estudo, retirando-se os principais contributos teóricos, ao mesmo tempo que se identificam outras questões que poderão ser objeto de posterior investigação.



### *1.5 Súmula*

Esta tese está dividida em quatro partes.

Na Parte I, onde nos encontramos, foi efetuada uma breve apresentação do tema dos serviços partilhados. Foram definidas as principais motivações do tipo pessoal, profissional e académicas, e o problema principal.

É apresentada a forma como esta tese se encontra organizada. A Parte II é dedicada à revisão da literatura, a Parte III ao estudo metodologia, seguindo-se o estudo de casos das três organizações participantes e na última, a Parte V, podemos encontrar as principais conclusões e contributos teóricos da investigação.



## **PARTE II - REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura encontra-se organizada em dois capítulos de acordo com os objetivos definidos para esta investigação.

Capítulo	Subcapítulo
II – Conceito de Serviços Partilhados	2.1 Introdução 2.2. Caracterização dos Serviços Partilhados 2.3. Distinção entre o modelo de serviços partilhados e outros modelos com processos de gestão semelhantes 2.4. Implementação de Serviços Partilhados 2.5. Súmula
III – Abordagem Teórica às Áreas dos Serviços Partilhados	3.1. Introdução 3.2. Abordagem Organizacional 3.3. Gestão dos Centros de Serviços partilhados 3.4. A Qualidade dos Centros de Serviços Partilhados 3.5. Súmula

No segundo capítulo deste documento, pretende-se estudar o conceito de serviços partilhados que surgiu da prática de algumas empresas. Com base na abordagem inicial sobre as características do modelo e, como contributo para um esclarecimento sobre o modelo de serviços partilhados, será efetuada uma análise comparativa deste modelo com outros que utilizam processos de organização semelhantes.

No terceiro capítulo pretende-se efetuar o enquadramento teórico com uma abordagem das principais teorias nas áreas que caracterizam o modelo, assim como identificar algumas recomendações com aplicabilidade nas várias áreas dos serviços partilhados.

## 2 CAPÍTULO II – CONCEITO DE SERVIÇOS PARTILHADOS

### 2.1 *Introdução*

Neste capítulo será efetuada uma revisão da literatura sobre as várias definições de serviços partilhados, o estabelecimento e funcionamento de um CSP como principal estrutura organizacional, sendo efetuada uma abordagem às recentes evoluções no modelo de serviços partilhados.

Face a algumas dúvidas suscitadas na distinção entre modelos, o foco seguinte do nosso estudo será encaminhado para se poder efetuar uma análise comparativa entre o modelo de serviços partilhados e os modelos que, ao nível organizacional e de gestão, apresentam características comuns, como são os casos do modelo centralizado de gestão, *outsourcing* e Parcerias Público Privadas (PPP).

Neste capítulo iremos ainda abordar o processo de implementação de serviços partilhados, analisando os principais fatores com influência nos resultados.

### 2.2 *Caracterização dos Serviços Partilhados*

Para se poder compreender melhor o modelo de serviços partilhados, começa-se por efetuar uma abordagem histórica, identificando os fatores ligados às suas origens, características associadas ao seu desenvolvimento e uma previsão sobre as evoluções deste modelo.

Até aos anos 70, as maiores organizações utilizavam predominantemente para a gestão das funções de apoio, como gestão de recursos humanos e contabilidade, o modelo centralizado de gestão, derivado dos modelos clássicos de Fayol e Taylor, apresentado uma análise clássica das tarefas da gestão. São apontados como pontos fortes deste

modelo os ganhos resultantes de economias de escala, pela utilização de sistemas, padrões e controlos comuns e, como pontos fracos, a inflexibilidade e a fraca reação às necessidades específicas de cada unidade de negócio (Schulman *et al.*, 1999).

Na década seguinte e início dos anos 90, a tendência passou a ser a utilização de um modelo descentralizado de gestão, onde as maiores empresas favoreciam a descentralização das funções de apoio para as subsidiárias e a criação de unidades de negócio. As organizações descentralizadas na dimensão vertical recorrem, essencialmente, ao ajustamento mútuo para coordenar as suas funções (Bilhim, 2008), sendo que uma concentração de especialistas, conduz geralmente à descentralização

Os pontos fortes atribuídos a este modelo são o controlo pela unidade de negócios de todas as funções, a qualidade e a maior capacidade para responder em tempo útil às necessidades dos clientes. Por outro lado, este modelo conduziu à duplicação de funções na gestão de recursos humanos, tecnologias da informação (TI) e serviços financeiros, o que ocasionou, em muitos casos, um aumento de custos, o desenvolvimento de processos inconsistentes e a utilização de diferentes tecnologias, que se traduziram num aumento de custos referentes aos serviços de suporte (Cooke, 2002).

Os serviços partilhados aparecem como uma estratégia de redução de custos, melhoria de qualidade do serviço prestado e aumento da flexibilidade da empresa, permitindo aos gestores centrarem a sua atividade no *core business* da empresa (Bergeron, 2003; Quinn, Cooke & Kris. 2000; Schulman *et al.*, 1999 e Ulbrich, 1995). O modelo de serviços partilhados procura conciliar os pontos fortes do modelo centralizado de gestão com o do modelo descentralizado de gestão, criando um novo centro operacional, onde são centralizadas as funções de apoio, com uma autonomia semelhante à das restantes unidades de negócios.

A origem do termo e conceito dos serviços partilhados é algo pouco claro, havendo unicamente a certeza de ter nascido nos EUA para funções financeiras. De acordo com

Davis (2005) a primeira organização a implementar um CSP foi a General Electric's, tendo sido formado em 1984 para consolidar a contabilidade da organização, sendo este um dos exemplos mais conhecidos e estudados. Na Europa, de acordo com o estudo de Triplett e Schulman (2000), a Ford é considerada pioneira, tendo instalado na década de 80 um CSP para a área da contabilidade.

Para além dos serviços partilhados, aparece também o *outsourcing* com finalidades semelhantes, mas recorrendo à utilização de recursos externos para funções que anteriormente eram desempenhadas com recursos próprios, com o objetivo de, rapidamente, reduzir os custos e aumentar a eficácia (Legare & Betchel, 2003).

As maiores empresas encaram a implementação de serviços partilhados como um meio para atingir uma redução de custos, tendo Quinn, *et al.* (2000), anunciado que seria fácil atingir uma redução de 25% a 30% nos primeiros anos. Adicionalmente, algumas organizações consideram a formação de um CSP como uma plataforma para o crescimento dos seus negócios, sem que os custos das funções de suporte aumentem na mesma proporção (Triplett & Schulman, 2000).

Já Schulman *et al.* (1999) sintetizaram os principais motivos que levaram as organizações à decisão estratégica sobre a implementação de serviços partilhados:

1. Globalização, aumentando a concorrência, levando as empresas a reestruturar-se, reduzindo custos e aumentando a eficiência;
2. Necessidade da criação de novas estruturas organizacionais, para poder responder rapidamente ao crescimento das organizações por via de aquisições ou fusões, ou mesmo pelo estabelecimento de alianças globais ou *joint ventures*, que garantiam um crescimento dos negócios;
3. Aumentar a flexibilidade e o dinamismo das organizações, separando as funções de suporte das unidades de negócio;

4. Implementar um conceito de serviço, que crie novas oportunidades e melhore a qualidade;
5. Medir a performance das funções de suporte.

Face à tendência de as multinacionais instalarem CSP em localizações onde são disponibilizados recursos e meios mais vantajosos, vários países têm vindo a criar condições para atrair este tipo de investimento. Neste contexto, Portugal tem vindo a assumir maior importância no panorama internacional, revelando condições como, a existência de mão-de-obra qualificada, facilidade linguística, baixo custo de vida e nível salarial inferior à média europeia, que o tornam um dos principais destinos para receber este tipo de investimentos (Exame, 2014).

O esforço do país para atrair investimentos na área dos serviços partilhados, tem sido consolidado por iniciativas ao nível local, com a finalidade fixar jovens qualificados nas zonas do interior. A revista Exame na sua edição de outubro de 2014, indicava alguns casos de sucesso entre municípios, nos quais destacava o caso do Fundão, jovem cidade do interior de Portugal, que elaborou uma estratégia para atrair e fixar este tipo de projetos, garantindo disponibilidade de instalações, apoio técnico nas fases de projeto, financiamento e formação, complementado com um pacote de incentivos ao nível do apoio ao alojamento (arrendamento), educação e aspetos logísticos, para que os novos colaboradores destes CSP se fixem na cidade. Paulo Fernandes, Presidente da Câmara Municipal do Fundão, tem desenvolvido uma intensa rede de contactos ao nível internacional, com o objetivo de colocar a cidade no mapa dos destinos do *nearshore*, tentando, desta forma, aproveitar uma das mais recentes tendências na deslocalização de investimentos das multinacionais europeias.

Face ao sucesso que o modelo de serviços partilhados alcançou em empresas de vários sectores, em particular nas de maior dimensão e dispersão geográfica, começou,



ainda na década de 90, a ser implementado nas administrações públicas de países como os EUA, Canadá, Austrália e Reino Unido (Cooke, 2006).

Acreditava-se que o conceito de serviços partilhados desenvolvido no setor privado poderia contribuir como facilitador para as mudanças necessárias implementar no setor público (Hafizi, Miskon & Rahman, 2016), identificando alguns autores a existência de oportunidades para a implementação dos serviços partilhados nas administrações públicas, quer ao nível central ou local, pelo continuam a estimar, para os próximos anos, um aumento na sua utilização (Hafizi, Miskon, Rahman, Sim, Abdallah, & Ahmad, 2016), não só em países desenvolvidos, como em desenvolvimento.

Na Administração Pública em Portugal, os primeiros passos dão-se em 2004, tendo sido consagrados em lei, os princípios e normas a que deve obedecer a organização da Administração Direta do Estado, colocando os serviços partilhados no centro das prioridades (Rolo, 2007). Antes já existiam alguns exemplos de serviços partilhados, nomeadamente o Serviço de Utilização Comum dos Hospitais (SUCH), criado em 1966, a Central de Compras do Estado (ANCP) criada em 1979 e iniciativas de Secretarias Gerais de alguns ministérios no início da primeira década deste século.

Em 2007 dá-se um forte impulso na estratégia de implementação de serviços partilhados comuns a toda a AP com a criação da GeRAP – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P., que estabeleceu um programa de Gestão de Recursos na Administração Pública (GeRALL), disponibilizando um conjunto de soluções integradas de gestão de recursos em quatro domínios: recursos humanos, recursos financeiros e orçamentais, a disponibilização e gestão de infraestruturas e outras soluções e serviços analíticos para a gestão.

Através de um projeto de fusão de três entidades, Instituto de Informática, Agência Nacional de Compras Públicas e a GeRAP, surge em 2012 a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP), tendo assumido a missão e

atribuições daqueles organismos, mas procurando concentrar mais recursos e funções, através do aproveitamento das sinergias existentes.

Em 2014 a ESPAP propõe o Plano Estratégico de Serviços Partilhados da Administração Pública (PESPAP), que identifica um modelo para articulação dos serviços partilhados, numa lógica de colaboração em rede, identificando os objetivos e as condições necessárias para que tal aconteça num horizonte de três anos (2015-2017).

Uma das maiores crises vividas pela Administração Pública da Austrália, face às dificuldades de sustentabilidade financeira com que se debatiam algumas entidades e, apesar de já terem passado por uma reforma estrutural, que pouco impacto teve na resolução do problema, levou Dollery e Akimov (2008) a estudarem a implementação de serviços partilhados, como meio alternativo à fusão de organismos, para se alcançar a eficiência desejada. Embora reconhecendo não existirem, ainda, resultados concretos sobre a performance do modelo de serviços partilhados implementado, de acordo com estes autores, a evidência empírica aponta para que, os serviços partilhados aplicados ao poder local, não representaram uma panaceia para o problema financeiro com que se defrontaram alguns municípios, mas constitui uma ferramenta importante ao nível da redução dos custos e melhoria da qualidade do serviço prestado.

Numa análise efetuada posteriormente aos resultados, Dollery, Akimov e Byrnes (2009), não conseguiram, mesmo assim, retirar conclusões que pudessem ser generalizáveis, observando apenas que:

1. O modelo de serviços partilhados pode aumentar a eficiência;
2. Alguns serviços são mais fáceis de integrar em serviços partilhados que outros;
3. As áreas comuns de sucesso são: IT, HR, compras e gestão de resíduos;
4. Mesmo nas áreas anteriores, o grau de sucesso varia de caso para caso;
5. Há barreiras à implementação de serviços partilhados que afetam os resultados;
6. As barreiras comuns são: “perda da identidade municipal”, “complexidade do processo”, “conflito de objetivos” e “incerteza dos benefícios”.

### 2.2.1 Definição do conceito

As várias definições que foram surgindo para serviços partilhados não diferem muito entre si e todas indicam que, para a otimização de alguns processos e recursos, as funções de suporte são centralizadas numa nova entidade organizacional. Ferreira (2010) integrou as várias definições em três diferentes conceções, que variam em função da sua abrangência e ênfase. Assim, a primeira definição encontra-se associada a Schulman *et al.* (1999), onde o CSP aparece como a concentração dos recursos e atividades de suporte efetuadas por várias unidades de negócio da organização, com o objetivo de servir os múltiplos parceiros internos, reduzir custos e melhorar os níveis de serviços, acrescentando assim valor à empresa. A segunda definição aparece associada à estratégia das unidades de negócios, que decidem partilhar serviços de apoio, ao invés de manter uma duplicação de serviços no interior das organizações (Quinn *et al.*, 2000). A terceira definição, da autoria de Bergeron (2003), integra as duas anteriores, definindo os serviços partilhados como uma estratégia colaborativa, nos quais um subconjunto de funções é integrado numa unidade de negócio especializada, com uma estrutura de gestão autónoma, tendo como objetivos a promoção da eficiência, criação de valor, redução de

custos e melhoria da qualidade do serviço prestado, desenvolvendo novos serviços para os clientes internos, de uma forma competitiva com as alternativas existentes em mercado aberto. Esta última definição é considerada a mais completa e adequada às organizações, pelo que nos parece ser a melhor face aos objetivos considerados para efeitos do presente trabalho.

Ao estudarem a gestão do conhecimento organizacional em organismos de natureza, dimensão e a operar em diferentes áreas, Pinto, Amaral e Peres (2017) concluem que os serviços partilhados constituem um contexto ideal para a geração de novos conhecimentos e sua gestão no interior das organizações.

Partindo da definição da cadeia de valor de Porter e associando à definição de serviços partilhados de Bergeron (2003), as atividades de apoio são transformadas em atividades primárias, centralizadas numa única entidade, e fornecidas a toda a organização, como se tratasse de uma unidade de negócio competindo em mercado aberto.

Vários autores utilizam diferentes denominações para o conjunto de atividades a integrar num CSP, como atividades “secundárias”, de “*back office*”, “*non-core*”, de “*staff*”, de “suporte” e de “apoio”. O termo “*staff*” é utilizado correntemente para identificar o grupo de pessoas que trabalha em conjunto para determinado órgão ou dirigente, o que não é o caso dos serviços partilhados, e com a designação de atividades de “*back office*” pretende-se identificar todas as atividades que não mantêm contacto com os clientes da organização, o que também não se verifica em alguns casos particulares de serviços partilhados, como os *call centers*. Já os conceitos *core* ou *non-core*, como foram definidos por Hamel e Prahalad (1994), estão associados a competências, atividades ou produtos, registando alguma complexidade ao nível da identificação e estabelecimento das suas fronteiras entre atividades no interior da organização. Se as atividades *core* são consideradas as atividades estratégicas, normalmente aquelas que se encontram mais perto do cliente final da organização, enunciando estes autores uma definição e testes para

a sua identificação, já o mesmo não se verifica para as atividades *non-core*, pelo que se considera serem todas aquelas que não foram identificadas como atividades *core*. Também aqui se verificam algumas dificuldades em termos de conceito, pois algumas das atividades integradas num CSP que deveriam ser consideradas *non-core*, têm contacto com os clientes, como nos casos dos *call centers* ou serviços de faturação (Schulman *et al.*, 1999). As dificuldades na delimitação da fronteira aumentam pelo facto de as atividades que integram o CSP contribuírem significativamente para benefícios percebidos pelos clientes, no fator custo, qualidade e serviços de apoio ao cliente, o que não se enquadra nos testes definidos.

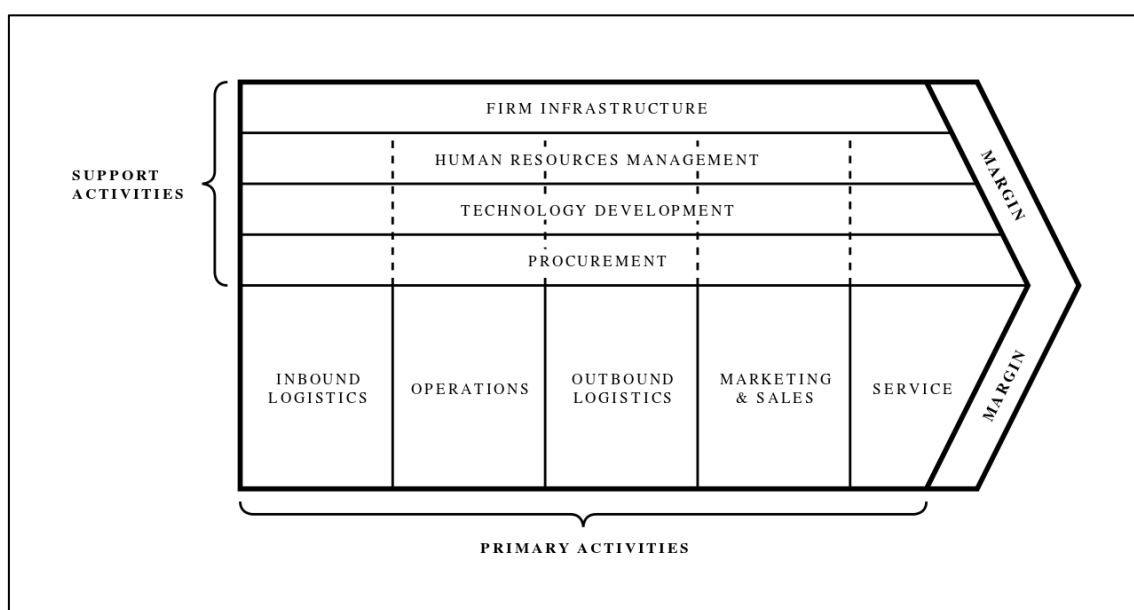


Figura 3 - Cadeia de Valor de Porter.

Fonte: Porter (1988)

Verifica-se algum consenso na utilização da classificação das atividades de acordo com Porter, onde as atividades de valor numa empresa são divididas em atividades primárias e atividades de apoio, estas últimas também designadas de suporte. As atividades primárias estão identificadas na parte inferior da Figura 3, sendo atividades envolvidas diretamente na criação dos produtos ou serviços, no processo de venda e sua transferência para o comprador, bem como assistência após venda. As atividades de apoio

sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa (Porter 1989).

Os serviços partilhados são apontados como uma estratégia das empresas, para, através da standardização, racionalização e consolidação das funções de suporte numa unidade de negócios autónoma, reduzir os custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes internos (Walsh, Lowndes & Newton. 2008). Os objetivos principais apontados por Schulman *et al.* (1999) para as empresas adotarem o modelo de serviços partilhados são, para além da redução de custos, a melhoria da qualidade do serviço prestado, devido a uma gestão mais centralizada no cliente, dando o apoio aos gestores das unidades de negócios, libertando-os das responsabilidades e tempo que dedicavam às atividades de suporte. Perde-se a noção de propriedade de uma atividade ou unidade de negócio e desenvolve-se uma cultura de partilha, de trabalho conjunto e da importância de todas as atividades para o sucesso da organização.

O artigo que Porter publicou em 1987 “From competitive advantage to corporate strategy”, onde identificou quatro conceitos da estratégia corporativa para aumentar o valor para o acionista, veio a servir de fundamentação a alguns dos princípios estratégicos que servem de base à decisão de implementação dos serviços partilhados. Os dois primeiros conceitos, a gestão do portefólio e a reestruturação, não requerem nenhuma interligação entre unidades de negócios, pois o valor gerado para a organização, corresponde à soma do valor gerado por cada unidade. Por outro lado, os dois restantes conceitos, a transferência de conhecimento e a partilha de atividades, exploram sinergias e as inter-relações entre unidades de negócios, que constituem a base do funcionamento de serviços partilhados na organização.

Embora Porter (1987) não tenha abordado diretamente a formação e funcionamento do CSP, refere a partilha de atividades secundárias como um meio para a organização ganhar vantagem competitiva. Este autor indica ainda, como condições para que se

verifique a partilha de atividades, a necessidade de se estabelecer uma organização horizontal, composta por mecanismos que viabilizem as inter-relações entre as unidades de negócios. O modelo de serviços partilhados em que uma empresa centraliza funções comuns realizadas por várias unidades numa nova estrutura, fornece, assim, uma abordagem inovadora para tornar o negócio mais eficiente e eficaz (Su, Akkiraju, Nayak & Goodwin, 2009).

### 2.2.2 Centros de Serviços Partilhados

Os serviços partilhados resultam de uma estratégia colaborativa, onde as funções de suporte são concentradas numa organização autónoma e gerida como uma unidade de negócio, competindo em mercado aberto para promover ganhos de eficiência e de eficácia e melhorar o nível de serviços aos seus clientes (Bergeron, 2003) Ao nível estratégico, a criação de CSP para gerir as funções de suporte, permite aos gestores das unidades de negócios focarem a sua atenção nas atividades de *core business* da organização. Estes centros têm vantagem sobre o *outsourcing*, pois permitem que a informação e o conhecimento se desenvolvam no seu interior, podendo alavancar outras atividades, ficando o *know-how* essencial para o funcionamento retido na organização.

O modelo de serviços partilhados em que uma empresa centraliza funções de apoio realizadas por várias unidades em uma nova organização, fornece uma abordagem inovadora para tornar o negócio mais eficiente e eficaz (Su et al., 2009). Os serviços partilhados, face às economias de escala que o modelo comporta, proporcionam uma redução de custos e maior flexibilidade organizacional, conferindo à organização vantagens competitivas, especialmente sentidas nos casos de integração de novas unidades de negócios (Porter, 1987), podendo ocorrer através de operações de fusão ou aquisição.

As atividades passíveis de partilhar foram classificadas por Schulman *et al.* (1999) em três níveis, de acordo com a sua complexidade, sendo as atividades de rotina

consideradas como “atividades de baixo nível”, possíveis de ser completamente compartilhadas. Como exemplo para “atividades de nível intermédio”, foi identificada a gestão de recursos humanos, onde é aconselhada a partilha parcial e, por último, as “atividades estratégicas” para a organização, onde não se revela como adequado um funcionamento em serviços partilhados.

Se, historicamente, as empresas que implementaram serviços partilhados o fizeram nas áreas de finanças, contabilidade e gestão de recursos humanos, após consolidação da gestão do CSP e tendo em conta as necessidades da organização, novas soluções foram disponibilizadas, sendo os desafios atuais (Silva, 2005) focalizados no desenvolvimento e adequação constante das TI, face ao potencial de economias de escala que proporciona, com a utilização ótima dos recursos (Goh, Prakash & Yeo, 2007).

Para a gestão de recursos humanos, Wenderoth (2011), baseando-se num estudo efetuado em 2007 pelo Boston Consulting Group, que contou com entrevistas efetuadas a 1335 executivos de 27 países europeus, refere que para se aumentar a eficiência e eficácia do serviço em funções administrativas, os gestores de recursos humanos consideram, ou o estabelecimento de parcerias ao nível do *outsourcing*, ou a implementação de serviços partilhados. Mais de 75% das companhias pertencentes à “Fortune 500” implementaram modelos de serviços partilhados, com os objetivos de atingir uma maior performance pela redução de custos e melhoria do serviço prestado (Richter & Bruhl, 2017).

Uma abordagem estratégica é efetuada por Legare e Betchel (2003), onde os serviços partilhados aparecem como uma estratégia de negócio, orientada para aumentar o valor dos acionistas, pela redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços prestados, em áreas como a contabilidade, os recursos humanos, as tecnologias da informação, a comunicação corporativa e as compras, procurando criar um mercado interno para estas



funções. Esta estratégia facilita a flexibilidade organizacional e a integração horizontal, mantendo um controlo vertical (Goh *et al.*, 2007).

Apesar de as grandes organizações poderem comprar no mercado externo os serviços de apoio que necessitam, de acordo com Thompson (2007) as organizações preferem fornecê-los a si próprias, por considerarem que a existência de funções de apoio reflete o desejo da organização em incluir cada vez mais atividades de fronteira, com o objetivo de reduzir a incerteza, que constitui um dos principais desafios com que se debatem as organizações.

Schulman *et al.* (1999) resumiram alguns dos principais atributos que regem as operações de serviços partilhados:

- Funcionam numa organização separada;
- As suas funções são orientadas e focadas em atividades específicas dentro de cada processo;
- São orientadas pela competitividade de mercado;
- Alavancam os investimentos tecnológicos;
- Estão focadas no serviço e apoio aos “parceiros de negócio”, funcionando de acordo com a noção de “serviço-cliente” ou “apoio cliente”;
- Estão focadas num processo de melhoria contínua.

Já Quinn *et al.* (2000) indicam como pontos fundamentais para o funcionamento dos serviços partilhados:

- Funcionamento autónomo, sendo pagos pelos serviços que prestam;
- Foco no que os serviços pedem ou necessitam e não nos serviços previamente definidos;
- Partilha de oportunidades entre clientes e fornecedores de atividades;

- Responsabilidade dos clientes não só pelos seus pedidos de serviços, mas também pela parceria com o CSP para reduzir custos;
- Fornecimento de serviços está separado da gestão central de atividades.

Neste contexto, CSP surge como uma nova estrutura criada com a implementação dos serviços partilhados na organização, onde as funções e recursos de suporte são concentrados numa nova unidade de negócio, adotando uma organização muito semelhante ao *outsourcing*, com uma gestão autónoma, pelo que face ao conhecimento e cultura, tem a possibilidade de poder prestar maior atenção às especificidades da organização (Janssen & Joha, 2006). O aumento da especificidade das estruturas no interior da organização motiva a comunicação partilhada, o conhecimento e desenvolve rotinas para melhorar a coordenação da eficiência (Poppo & Zeinger, 1998).

A junção de todas as unidades que prestam serviços semelhantes na organização num CSP, vai potenciar o desenvolvimento, manutenção e utilização desses serviços, podendo os custos de funcionamento ser partilhado por todas as unidades, permitindo que inovações que estavam fora do alcance de algumas unidades se tornem agora possíveis. Verifica-se, ainda, uma disponibilização de recursos que podem ser utilizados para a melhoria da qualidade do serviço prestado, sem que se verifique perda de autonomia de qualquer das unidades de negócio (Jansen & Joha, 2006).

O objetivo da formação do CSP, como sendo uma estrutura híbrida dos modelos tradicionais de gestão é, assim, tentar captar os benefícios da centralização e descentralização, que, por natureza, estão em conflito (Bergeron, 2003). Em termos operacionais, a descentralização confere às organizações a possibilidade de uma resposta mais rápida e flexível aos pedidos institucionais e às mudanças do mercado, sendo apontados riscos associados a custos de ineficiências e diferentes níveis de qualidade inconsistentes com a imagem da organização (Schulman *et al.*, 1999). A centralização, onde a autoridade é concentrada nos níveis mais elevada da hierarquia (Bilhim, 2008),

apresenta como vantagens a redução de custos, pela obtenção de economias de escala e gama, mas tem tendência ao aumento dos prazos e à rigidez nas respostas aos clientes (Ulbrich, 1995).

As economias de escala surgem da habilidade para executar atividades de formas diferentes e mais eficientes em maiores volumes, ou da possibilidade de amortizar o custo de intangíveis como publicidade sobre um maior volume de vendas (Porter 1987).

Uma das fontes de economias de escala é a especialização que surge do desenvolvimento de competências e das tecnologias de produção. A concentração das competências pode aumentar a produtividade, com o emprego dos mesmos fatores de produção. O CSP, pela centralização de funções e recursos de atividades de apoio, surge assim como uma nova entidade com elevado grau de especialização, estando previstos ganhos gerados por economias de escala e qualidade (Schulman *et al.*, 1999).

Face à evolução constante que se verifica nos serviços partilhados e, para esclarecer alguns equívocos que encontrou nos casos analisados, Linde (2004) estabeleceu algumas considerações acerca do que não deveria ser considerado como serviços partilhados:

- Não se tratar unicamente de uma centralização de funções;
- Não deverão ser compreendidos unicamente como uma forma de redução de custos, concretizada por processos de consolidação e/ou eliminação de funções (Shah, 1998)
- Não deverão ser compreendidos como uma forma de pressão interna para concentrar todas as funções de suporte, com a finalidade de aumentar a sua eficácia pela via da subcontratação externa;
- Não se tratar de uma operação cirúrgica de centralização sobre uma qualquer atividade, sem considerar o contexto geral das operações de suporte;
- Não deverão ser utilizados como justificação para efetuar operações de *downsizing*;

- Não estar limitados a atividades administrativas, podendo evoluir para serviços profissionais.

### 2.2.3 Modelos organizacionais de serviços partilhados

Analisando as várias definições para Serviços Partilhados, Ulbrich (2006) conclui que estes reúnem um conjunto bem definido de serviços, numa unidade organizacional denominada Centro de Serviços Partilhados (CSP), que atua com autonomia e de forma muito similar ao *outsourcing*, resultando daqui a denominação de “*outsourcing* interno”.

Também para a identificação dos modelos de gestão de serviços partilhados se considera a existência de características evolutivas, dependendo da fase e objetivos que se pretendem.

A definição que a maioria dos autores utiliza para caracterizar o modelo de funcionamento de serviços partilhados pertence a Quinn *et al.* (2000), que identificaram quatro modelos de serviços partilhados, representando um processo evolutivo desde o modelo básico, até ao modelo de empresa independente, baseados na existência de obrigatoriedade das unidades de negócio clientes terem de recorrer ao CSP para os serviços que necessitam e do modelo de *pricing* adotado. Assim:

1. No modelo básico, há formação das estruturas de serviços partilhados com a consolidação dos processos transacionais e trabalhos administrativos. O foco principal é a redução de custos e a obtenção de economias de escala, havendo obrigatoriedade de utilização dos serviços por todas as unidades de negócio, podendo, na fase inicial, não se verificarem transferências diretas dos custos associados aos serviços prestados para estas unidades clientes;
2. No modelo *marketplace*, já se verifica uma autonomia ao nível da gestão do centro e o fornecimento de serviços, iniciando-se uma mudança para um modelo de mercado, deixando assim de ser obrigatória, mas controlada, a

utilização dos serviços partilhados pelas unidades de negócio da organização, passando as unidades de negócios a suportar a totalidade dos custos referente aos serviços prestados;

3. O modelo do *marketplace* avançado representa uma evolução do modelo anterior, dando às unidades de negócio liberdade para adquirirem os serviços que necessitam no mercado ou ao CSP, podendo ainda influenciar a forma como estes serviços são prestados. Por outro lado, verifica-se uma evolução do CSP, oferecendo novos produtos e serviços, respondendo às mudanças de mercado, à evolução das necessidades dos clientes, com o objetivo de aumentar a eficiência e a flexibilidade da organização. A faturação é efetuada a preços de mercado;
4. O modelo de empresa independente corresponde ao último estágio de evolução dos serviços partilhados numa organização, que se especializou, vendendo serviços não só às unidades do grupo como a clientes externos, com o objetivo de gerar receitas para a organização.

De acordo com aqueles autores, a utilização destes modelos nas organizações não deverá ser efetuada de uma forma rígida, sendo possível encontrar modelos intermédios, também designados de modelos híbridos, dependendo da fase em que se encontram os serviços partilhados, ou ainda nos casos de organizações que para resolver alguns dilemas, combinam um *back-office* em *outsourcing* com centros técnicos (Marciniak, 2014).

O que distingue o modelo básico de serviços partilhados de uma simples centralização e consolidação de processos na organização, está no desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente, permitindo que este escolha os serviços e produtos, assim como acordar os níveis de serviço, enquanto no modelo centralizado, os níveis de serviços encontram-se definidos, não tendo as unidades de negócio possibilidade de

escolha, nem uma participação ativa na forma como estes são efetuados (Quinn *et al.*, 2000).

O modelo de empresa independente é considerado por Schulman *et al.* (1999), como o campo de fronteira com o *outsourcing*, podendo constituir um risco de se estar a criar um novo negócio para o qual a organização não está vocacionada. Cooke (2002) refere mesmo que, com a evolução dos serviços partilhados para o modelo de empresa independente, poderá verificar-se o dilema de serem criados dois tipos de clientes, externos e internos, receando estes últimos, uma diminuição do nível do serviço que lhes vinha sendo prestado.

Para organizações globais, Schulman *et al.* (1999) definem cinco modelos de gestão por área geográfica: global, país, regional, local e por unidade organizacional, devendo optar as organizações por implementar um destes modelos em função dos custos de pessoal, habilitações dos trabalhadores, taxas e impostos.

Já a Price Water House, PwC, (2008b), com base num estudo efetuado, indica que as empresas tendem a adotar um dos três modelos seguintes:

1. Modelo centralizado, em que todos os serviços de suporte são centralizados num único centro, que fornece serviços a todas as unidades de negócios, independentemente da sua dispersão geográfica, sendo considerado pela PwC, como o mais eficiente em termos de custo, mas com maior dificuldade de implementação e gestão;
2. Modelo de centros de excelência, em que são constituídos centros para atividades específicas, localizados em sítios diferentes, aumentando a especialização;
3. Modelo de *clusters* regionais, com possibilidade de existência de mais de um CSP, de acordo com funcionalidades geográficas, podendo, em algumas empresas, ser o passo inicial para a evolução para o modelo centralizado.

Para as organizações sem fins lucrativos Walsh *et al.* (2008) identificaram cinco modelos de serviços partilhados:

1. Modelo Clássico, onde a organização cria em separado uma unidade de serviços partilhados, que fornece serviços a todas as unidades, funcionando no interior da organização;
2. Centro de Serviços Partilhados Dedicados, caracterizado por se tratar de uma entidade separada, que é subcontratada para o desempenho de funções específicas;
3. Modelo de “peak body support”, onde uma nova entidade formada dentro de um sector ou indústria, fornece uma gama de serviços, podendo estes ser gratuitos, pagos ou vigorar ambas as situações de acordo com os serviços prestados;
4. Modelo de Localização Única, onde várias organizações partilham num local único recursos e serviços, como secretariado, fotocópias, seguros, etc.;
5. Modelo de Fusão, onde várias organizações com serviços idênticos se unem ou encetam um processo de fusão, consolidando e simplificando as funções administrativas.

Num estudo efetuado para três municípios de média dimensão, situados na mesma zona, Jansen, Joha e Zuurmond (2009) construíram um simulador para analisar o impacto de modelos de organização de serviços partilhados. No primeiro modelo, todas as atividades passíveis de ser partilhadas foram concentradas num CSP, enquanto no segundo modelo, houve uma partilha parcial, não tendo sido integradas no CSP as atividades que envolviam um contacto direto com os clientes, por serem exercidas de modo diferente por cada município. Os resultados demonstram que em ambos os modelos se registam ganhos de eficiência e qualidade em relação à situação existente, mas quando

comparados os resultados obtidos com os dois modelos, se verificava maiores ganhos de eficiência no modelo de partilha total, mas maior incremento de qualidade no modelo de partilha parcial.

Os modelos mais recentes são baseados na existência de estruturas diferentes no seio do CSP (Marciniak, 2012), onde para além da estrutura base, podem existir outras estruturas, como Centro de Competência (CoC) e Centro de Excelência (CoE). Este novo modelo irá ser estudado no subcapítulo seguinte, como uma das evoluções previstas para os serviços partilhados.

Numa análise efetuada sobre a reforma do poder local na Austrália, Dollery *et al.* (2009) referem que o entusiasmo inicial que gerou o arranque de um processo de fusão entre municípios, rapidamente se evaporou em função dos resultados dececionantes. A ausência de uma política bem articulada adaptada a esta nova forma de prestação de serviços, influenciou os resultados previstos. Como consequência, a alternativa estratégica passou pela implementação do modelo de serviços partilhados, também com o objetivo de melhorar a prestação dos serviços e a redução dos custos.

Tendo verificado que os resultados variaram substancialmente de caso para caso, aqueles autores elaboraram seis conclusões a partir das evidências empíricas:

1. A estrutura dos serviços partilhados pode aumentar a eficiência dos serviços prestados ao nível local;
2. Alguns serviços são mais facilmente adaptáveis aos serviços partilhados que outros;
3. As áreas comuns de sucesso incluem: TI, RH, compras e gestão de resíduos;
4. Mesmo nestas áreas o grau de sucesso difere de caso para caso
5. Há barreiras à implementação de serviços partilhados que são difíceis de superar;



6. As barreiras comuns identificadas na implementação de serviços partilhados na AP Local incluem: perda da identidade municipal, complexidade do processo, conflito de objetivos e incerteza de benefícios.

Apesar dos serviços partilhados se virem assumindo como um modelo promissor, algumas desvantagens têm sido apontadas. Ao nível dos recursos humanos, a maior resistência está associada ao receio da perda de emprego que advém da consolidação e estandardização de atividades e redução de cargos de chefia. Após consolidação do CSP, a rotina das funções, pode gerar desmotivação nos cargos de chefia, levando a que estes considerem a função como um passo na procura de novas oportunidades de carreira no exterior (Quinn *et al.*, 2000). Certos profissionais associados à gestão de recursos humanos, podem sentir o afastamento dos seus clientes, assim como estes, podem sentir o serviço despersonalizado (Ulbrich, 1995). A formação do CSP como unidade de negócio a funcionar como apoio às unidades principais, por um lado e a possibilidade do funcionamento ser fora da sede da organização, por outro poderão criar nos empregados do CSP um sentimento de inferioridade e de afastamento.

Ao nível da gestão, as desvantagens apontadas referem a dificuldade da gestão do CSP, que requer a partilha permanente de recursos, o que se torna difícil face à necessidade de um relacionamento que é baseado simultaneamente em características cooperativas e competitivas com as restantes unidades de negócios. Por último, são indicadas as dificuldades associadas às mudanças de processos, pessoal, organização e à obtenção dos investimentos necessários para implementação do modelo de serviços partilhados (Bergeron, 2003).

Num estudo efetuado por Jansen e Joha (2006), através de entrevistas aos principais responsáveis pela implementação e gestão dos CSP, com o objetivo de comparar os motivos iniciais para o estabelecimento de serviços partilhados na administração pública com os resultados obtidos, estes autores concluíram que, para o aumento de

produtividade, obtenção de sinergias nos processos de inovação, melhoria da qualidade e diminuição de custos, fatores que haviam sido considerados importantes para a implementação do CSP, não foram atingidos os resultados esperados. A não obtenção dos resultados projetados no período inicial, não levou os entrevistados à conclusão de que o sistema de serviços partilhados falhou, porque outros fatores não previstos foram alcançados. Estes autores referem, que os serviços partilhados não podem funcionar como uma panaceia para tudo, embora tendo permitido reter os serviços prestados *in-house*, mantendo assim um elevado controlo, mas não foram capazes de eliminar a complexidade do controlo e estabelecer um foco único no *core-business*.

Já Magalhães (2013) refere que o principal motivo para o investimento num CSP é a criação de valor. Este autor refere, ainda, que 80% das operações financeiras tradicionais criam pouco valor para os negócios, sendo um dos objetivos dos serviços partilhados, inverter esta equação, ou seja, que 80% das atividades contribuam para a criação de valor para a organização.

#### 2.2.4 Evolução do modelo de serviços partilhados

Até agora analisamos os principais modelos clássicos dos serviços partilhados, organizados de acordo com os objetivos estratégicos definidos para a criação do CSP, registando-se diferenças de acordo com o processo evolutivo (Quinn *et al.*, 2000), sendo as principais baseadas na existência da obrigatoriedade ou não de as unidades de negócios terem de recorrer ao CSP para os serviços que necessitam e no modelo de *pricing* adotado.

Estes modelos clássicos de serviços partilhados centrados na existência de um CSP, que desenvolve serviços de suporte aos negócios para toda a organização e baseados no desempenho de tarefas transacionais, de baixo valor acrescentado, têm registado alguns problemas, não só pela dificuldade em reduzir ainda mais os custos, como pelo fato de não possuírem estruturas que possam acompanhar novas exigências dos negócios na atmosfera competitiva com que as organizações se defrontam, pelo que a tendência está

na aplicação de novas tecnologias e na emergência de novos modelos que fortaleçam o conceito de serviços partilhados (Kamal, 2012).

Baseado em estudo de casos, Joha e Jansen (2014), concluem que na prática existe uma variedade de modelos de negócio de serviços partilhados, tendo identificado doze fatores que influenciam o modelo a adotar, nomeadamente o grau de dependência, a legislação, a orientação não cliente, o segmento a quem se destinam os serviços, a importância estratégica, orientação do negócio das TIC, estrutura de governação das IT, estratégia da mudança, grau de outsourcing, potencial de integração, economia e valor do negócio.

Seal e Herbert (2013), concluem que o CSP pode ser visto como um projeto emergente, sendo a forma como se organiza influenciada pelas condições económicas e institucionais no campo organizacional. Através dos serviços partilhados as organizações ficam aptas para alinhar os seus processos com a estratégia global (Kamal, 2012).

Marciniak (2012), baseado em testemunhos de gestores de CSP, constata que a reengenharia dos processos tradicionais e a melhoria contínua já não são suficientes para chegar mais longe ao nível da redução de custos, verificando a necessidade de uma mudança profunda dirigida à criação de valor. O CSP terá de aliar o processo de escala a processos de inovação que permitam desenvolver novas atividades de maior valor acrescentado. Na opinião deste autor, a nova organização terá de contar com uma estrutura destinada ao estudo de processos e inovação, podendo obter esta estrutura designações diferentes conforme as organizações, como centro de estudos, centro de inovação e centro de eficiência.

Estão, assim, criadas as condições para o emergir dentro da organização de serviços partilhados, de novas estruturas que necessitam de recursos com conhecimentos profundos e especializados em determinadas áreas, fornecendo serviços de elevado valor acrescentado às administrações e às restantes unidades de negócios da organização.

Estas novas estruturas, CoC e CoE, são consideradas novas formas de serviços partilhados, surgindo em linha com as restantes estruturas do modelo e diferindo essencialmente pelo recurso a especialistas e pelo objetivo de explorar novas fontes de valor acrescentado (Marciniak, 2012).

O conceito de CoE já existia no mercado, mas num contexto associado a centros de conhecimento e investigação, em áreas como farmácia, indústria automóvel e tecnologias da informação e comunicação (TIC). O desenvolvimento destes centros ao nível dos serviços partilhados representa um novo conceito e, quando integrados num CSP, contribuem para aumentar a sua flexibilidade e produtividade, verificando-se uma redução de custos e melhoria da eficiência dos recursos (Marciniak, 2013). Assim, quando os CoC e o CoE se encontram integrados nos CSP, estes podem ser descritos como novas estruturas, que para além das rotinas do trabalho, têm uma função adicional de melhorar as suas próprias competências e conhecimentos, para poder apoiar outras unidades da organização no seu processo funcional.

De acordo com a definição de Frost, Birkinshaw e Prescott (2002), um CoE é uma unidade organizacional que incorpora um conjunto de capacidades, que tenham sido explicitamente reconhecidas pela organização como uma importante fonte de criação de valor, com o objetivo de essas capacidades poderem ser aproveitadas e/ou divulgadas por todas as unidades da organização. Estes autores referem, ainda, que as organizações multinacionais estão a usar cada vez mais o desenvolvimento de CoE para alavancar bolsas de conhecimentos encontradas nas redes cooperativas.

Outra definição pertence ao Comando das Forças Conjuntas dos EUA, referindo-se ao CoE como sendo uma organização que possui conhecimentos ou formação especial, numa área particular, funcionando em ambiente colaborativo para facilitar o desenvolvimento de produtos e apoio a funções ou operações chave.

Os CoE funcionam com uma estrutura muito simples, onde poucas pessoas procuram reduzir custos na organização, aumentando a produtividade e partilhando o conhecimento por toda a organização. A principal distinção entre o CoE quando este tem um funcionamento independente e um CSP, reside no fato deste último ter como principal finalidade a criação de valor pela redução do custo dos serviços prestados às restantes unidades organizacionais, enquanto que com a criação do CoE, se pretende explorar capacidades e novos conhecimentos, mais do que a redução de custos (Marciniak, 2012).

	Shared Service Center (SSC) model	Center of Excellence (CoE) model
Philosophy behind the model	Center of scale, industrial production model	Advisory organization, consultative service relationship
Nature of services	Rules-based	Judgment-based
Value proposition	Lower cost, greater efficiency	Improved business outcomes
Process of value creation	Focus on optimization and efficiency, asset consolidation, lower cost location	Access to otherwise unavailable capabilities, higher level skills and experience
Criteria for choosing a location	Cost is primary	Cost is secondary
Criteria for labor selection	Availability is primary	Capability is primary, cost is secondary
Organizational structure and governance	Service levels, customer service procedures and costs are negotiated directly with internal customers, self-contained organization	Service levels and customer service procedures are negotiated between functional heads and internal customers, usually reports to functions
Measurement systems	Quantitative, output-based	Evaluative, outcome-based
Ensuring customer service	Account managers, service desk and/or call centers	The actual professional who does the work
Demand for services	Continuous	Episodic, event-driven

Figura 4 - Comparação entre CSP e CoE.

Fonte: In Marciniak (2012)

A Figura 4 efetua uma comparação entre um CSP e o CoE, identificando as principais diferenças.

Os termos Centro de Excelência e Centro de Competências são frequentemente usados como sinónimos, embora tenham finalidades diferentes. Enquanto a finalidade na criação do CoC é constituir competência, no CoE o objetivo é centralizar o conhecimento associado a uma determinada função na organização (Marciniak, 2012).

A criação de um CoC implica a existência de recursos internos para executar novos projetos, a que se poderão juntar recursos externos, centralizando determinada função para toda a organização, mas com o objetivo final de desenvolver determinada tarefa ou atividade. Já o CoE poderá ser constituído por equipas ou estruturas fixas, estando ligado a determinada tecnologia ou atividade, para gerar conhecimento e inovação (Marciniak, 2012).

Em resumo, uma abordagem de CoC é mais adequada para construir conhecimento, fomentando a sua partilha por todas as unidades da organização. Já a formação de um CoE é considerada adequada quando a produção de conhecimento é especializada e tem uma procura específica.

Marciniak (2012) efetuou um enquadramento de um conjunto de designações que encontrou na literatura consultada, como CoE, CoC, Centro de Especialidades (CoEx) e Centro Técnico, em contexto de serviços partilhados. Para o efeito, categorizou este tipo de estruturas com base em dois eixos, estando o eixo do XX's focado no presente e futuro e o eixo do YY's focado no conhecimento explícito e conhecimento tácito. A Figura 5 reflete os agrupamentos obtidos por tipo de conhecimento e foco no presente ou futuro.

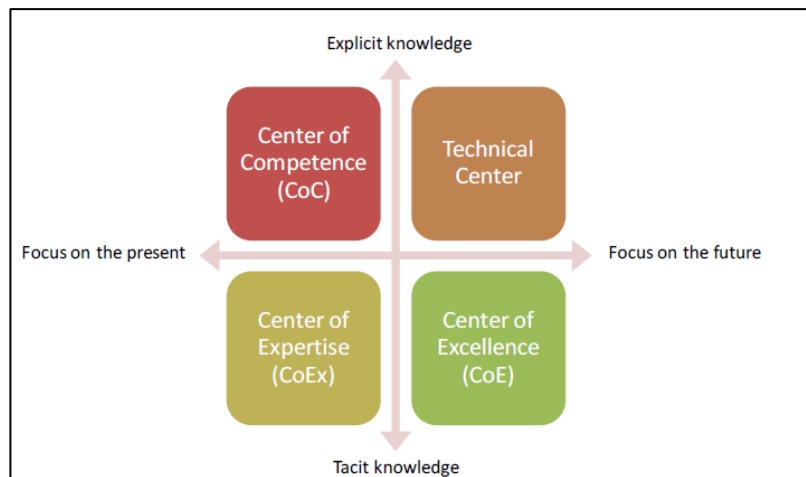


Figura 5 - Centros de Serviços.

Fonte: In Marciniak (2012)

Segundo o autor cada uma das estruturas formadas terá uma repartição de funções de acordo com a sua finalidade

Os recursos humanos do CoC têm as competências necessárias para realizar os trabalhos específicos de que estão incumbidos. O principal objetivo dos colaboradores destes centros é seguir as normas e resolver os problemas de uma forma eficiente. Estes colaboradores são motivados para consultar os peritos do CoE, sempre que existam novos problemas, devendo dar *feedback* do seu trabalho para que possa ser utilizado em toda a organização (Marciniak, 2014).

Os principais riscos quando a organização pretende formar um CoC para uma determinada tecnologia, ocorrem quando existe pouca competência para aquela tecnologia no interior da organização. Nessa situação será mais indicada uma abordagem através de práticas de projeto, até se formarem as competências adequadas, ou a utilização de recursos externos, devendo ter sempre presente que o objetivo final é a construção do conhecimento interno.

No Centro Técnico os funcionários deverão absorver o conhecimento tácito e, usando a documentação de campo, transformar este conhecimento em conhecimento explícito, registrando formalmente todos os factos, mas não tendo como objetivo a partilha deste

conhecimento. Como corolário, o Centro Técnico cria as condições para que processos e procedimentos possam ser alterados (Marciniak, 2012).

O Centro de Especialidades (CoEx) é, como o próprio nome indica, composto por especialistas, com competências para lidar com problemas mais complexos e originais, que deverão ser primeiramente partilhados no centro. Os colaboradores são motivados a ser criativos, pois são possuidores de conhecimento tácito importante, reconhecidos pela organização, devendo, ainda, possuir características de fácil relacionamento para apoio de outras estruturas da organização. Estes centros podem ter uma existência física, ou ser constituídos por equipas de especialistas, formadas com objetivos de estudo de problemas específicos dentro das suas competências, podendo, em ambos os casos, recorrer a especialistas externos que trabalharão como parceiros. Estamos, assim, perante centros com uma cultura aberta e focados no presente (Marciniak, 2012).

Os CoE desempenham um papel importante na identificação de problemas e procura de soluções para o futuro. A cultura organizacional, resultado das aprendizagens da organização (Bilhim, 2008), motiva o desenvolvimento de trabalho em equipa e está orientada para a inovação, criatividade e melhoria permanente. Os colaboradores têm competência e experiência profissional importantes que importa desenvolver. A inovação é um dos principais objetivos, havendo preocupação na recolha de problemas e experiências em todas as unidades da organização para produzir conhecimento. Os colaboradores partilham o conhecimento, não só no interior do CoE, mas também com os colaboradores dos restantes centros. Existem no CoE sistemas de gestão do conhecimento, onde procedimento e processos podem ser alterados para gerar novos conhecimentos (Marciniak, 2014).

Frost *et al.* (2001) referem que os exemplos de CoE em discussão no meio académico sugerem a existência de várias dimensões, tendo os trabalhos destes autores permitido a sua concentração em quatro dimensões.



Em primeiro lugar os CoE tendem a ter uma presença física, isto é, são representados como uma subunidade organizacional. Em segundo lugar referem que o CoE está focado para um conjunto superior de capacidades dentro da organização, incluindo recursos tangíveis, tais como equipamentos, licenças e patentes e recursos intangíveis, como conhecimento e experiência. Em terceiro lugar, o CoE deve ser explicitamente reconhecido, ou declarado como tal pela organização. Por último, a criação de um CoE, em determinada atividade ou domínio, implica a intenção de extrair valor que deverá beneficiar a organização como um todo.

Bryan e Herbert (2011) descrevem o caso da empresa Washco, que iniciou a sua atividade em meados de 1990, dedicando-se à importação e venda de máquinas de lavar roupa de elevada qualidade, através da internet e no retalho. Face aos problemas verificados no após venda ao nível da comunicação, transmissão de conhecimentos e desenvolvimento das competências, foi decidido a formação de um CoC, onde os técnicos passaram a trabalhar de forma cooperante e a partilhar o conhecimento em benefício de todos e da organização.

Outro dos exemplos conhecidos é o da Unisys, que criou em Portugal o Microsoft Competence Centre, o qual visa a implementação de soluções de negócio na tecnologia Microsoft, devendo, de acordo com João Couto, Diretor Geral da Unisys Portugal, contar com o total de 100 profissionais fortemente qualificados, estando aptos para responder aos mais exigentes desafios de negócio que se colocam às organizações públicas e privadas.

De acordo com aquele gestor, para garantir a sustentabilidade daquele CoC ao longo do tempo, é necessário manter o foco nos processos de melhoria contínua, assegurando a formação e a qualificação contínua das equipas, criando, assim, condições para competir num mercado global e poder diferenciar-se pelo *know-how*, inovação e qualidade dos serviços e soluções que presta, em detrimento do seu custo financeiro.

Em relação ao CoE formado, refere ter como principal objetivo o de agregar o conhecimento técnico necessário para desenvolver projetos ou programas, funcionando como repositório de conhecimentos e recursos em diversas áreas do negócio. Outro aspeto que salienta é o facto de estes centros formados poderem gerar um efeito multiplicador, assim como o desenvolvimento de um tecido de fornecedores, dado que, para funcionar, requerem um ecossistema de empresas associados a estes centros para os apoiar.

Estes centros, para além do potencial no apoio à competitividade das organizações, vivem e crescem ao nível das necessidades de negócio, o que, na situação de filiais a operar em países estrangeiros, poderá, no caso de encontrarem recursos adequados, contribuir para o desenvolvimento do emprego e criação de competências próprias a nível do país onde se encontram.

Um dos exemplos onde se poderá verificar este efeito multiplicador é o da filial portuguesa da Siemens, com uma história de mais de um século, que iniciou há cerca de 15 anos o desenvolvimento de estruturas que se vieram a transformar em CoC. Face às necessidades do negócio, às condições criadas e aos recursos disponíveis, conta em 2015 com 16 CoC, em áreas desde a governança, infraestruturas, energia, saúde e TIC, que fornecem serviços para mais de 200 países. Como esta organização se mostrou disponível para participar neste estudo, irá ser objeto de análise nos capítulos seguintes.

#### *2.2.5 Distinção entre o modelo de serviços partilhados e outros modelos com processos de gestão semelhantes*

Os serviços partilhados, por serem um modelo recente, desenvolvido a partir da prática de algumas empresas, não foi inicialmente objeto de uma fundamentação teórica, pelo que, por vezes, se poderão verificar algumas confusões com outros modelos de gestão, não se verificando consenso sobre as principais características diferenciadoras, servindo este novo conceito como um guarda-chuva para justificar novos modelos de

negócio (Joha & Jansen, 2014), ou estratégias que as empresas pretendam implementar. Sendo os serviços partilhados caracterizados por uma centralização de funções, funcionamento autónomo do CSP e existência de contratos (SLA), características que também podem ser encontradas nos modelos centralizado de gestão e *outsourcing*, leva a que na prática se verifiquem algumas dificuldades na identificação de cada modelo.

Este novo modelo organizacional é distinto do *outsourcing* e, conceptualmente e operacionalmente diferente dos tradicionais projetos de centralização, porque adota práticas híbridas, combinando uma orientação para o mercado com um progressivo controlo hierárquico (Herbert & Seal, 2012).

Dois elementos ajudam a diferenciar os serviços partilhados dos restantes modelos. Primeiro, por funcionarem como uma unidade de negócios, que opera no interior da organização, focando a sua atividade nas necessidades dos seus clientes. Segundo, por fornecerem serviços através do CSP aos seus clientes, devendo estes pagar os seus custos. O desenvolvimento de opções de custos competitivos, é o que força o CSP enquanto fornecedor de serviços a adotar a melhor organização e a manter os esforços para, através de uma estratégia de *benchmarking*, ter custos inferiores às melhores práticas de outras organizações e ser competitivo com os fornecedores externos (Yee, Chian, & Chan, 2009).

Uma forma de conceptualizar o CSP descrita por Seal e Herbert, (2013), é através de uma comparação distintiva com o modelo multidivisional (*M-form*), onde cada unidade de negócio é responsável pelos seus serviços de suporte. Esta teoria é baseada na estratégia pioneira e estrutura de trabalho de Chandler, apontando estratégias de diversificação de produtos, e na nova economia institucional de Williamson, que argumentava que a M-form fornecia uma resposta eficiente aos problemas percebidos da gestão, como os custos de transação e os problemas de coordenação em negócios muito diversificados.

A dificuldade na distinção entre os serviços partilhados e o modelo centralizado de gestão coloca-se por ambos os modelos terem como objetivo o desenvolvimento das condições para a gestão das economias de escala, adotando uma gestão centralizada dos recursos. De acordo com a definição de Mintzberg (1995), considera-se existir uma estrutura centralizada, quando todos os pontos de decisão se situam numa única estrutura da organização, modelo que é normalmente justificado pela necessidade de um mecanismo forte de coordenação das decisões dentro da organização.

Embora em ambos os casos se verifique uma centralização de funções, Ulbrich (1995) argumenta estarmos em presença de dois modelos distintos, consistindo a principal diferença no modelo de gestão adotado. Nos modelos de gestão centralizada, a gestão dos recursos é corporativa e efetuada no interior da estrutura da organização, enquanto no modelo de serviços partilhados, existe uma concentração dos recursos num CSP, com localização neutral e uma gestão autónoma e profissional, devendo os serviços prestados corresponder às expectativas dos clientes (Schulman *et al.*, 1999). Estes autores utilizam o termo concentração, fator considerado importante na gestão dos recursos, para acentuar a distinção com o modelo de gestão centralizada. O lema adotado é que deve ser o cliente a definir o que pretende do CSP, ao contrário de o cliente ter acesso ao que a função faz e pretende fornecer, como se verifica no modelo centralizado (Farndale *et al.*, 2009).

Um dos objetivos dos serviços partilhados é permitir aos clientes a escolha do tipo, nível e qualidade dos serviços pretendidos, ao preço e nas condições que estão disponíveis para pagar (Quinn *et al.*, 2000), o que não acontece no modelo centralizado de gestão. Também o relacionamento nos serviços partilhados é mais de cliente e fornecedor, mantendo-se a decisão nos serviços a contratar no cliente (Redman, Snape, Wass & Hamilton, 2007). Ao nível dos objetivos e modelos de gestão, os CSP adotam princípios diferentes em relação às estruturas centralizadas, nomeadamente por constituírem uma unidade de negócio autónoma, gerida por um gestor, com localização neutral, separada

da sede e das unidades de negócio e com faturação dos serviços prestados, o que contrasta com estruturas centralizadas, localizadas normalmente na sede da empresa, dirigidas por um diretor, podendo ou não faturar serviços às unidades de negócio.

Schulman *et al.*, (1999) referem que a centralização versus descentralização é uma falsa dicotomia, indicando a história que nenhum destes dois modelos, o modelo em que a estrutura e gestão se encontram totalmente centralizadas, ou aquele em que as funções de suporte centralizadas funcionam como um negócio com autonomia total, funcionaram bem em ambientes de competição global. As empresas descentralizaram porque a cultura corporativa se tornou insensível às necessidades dos clientes, mas a descentralização levou a que se criassem infraestruturas em duplicado para suportar funções e processos, criando ineficiências ao nível da organização.

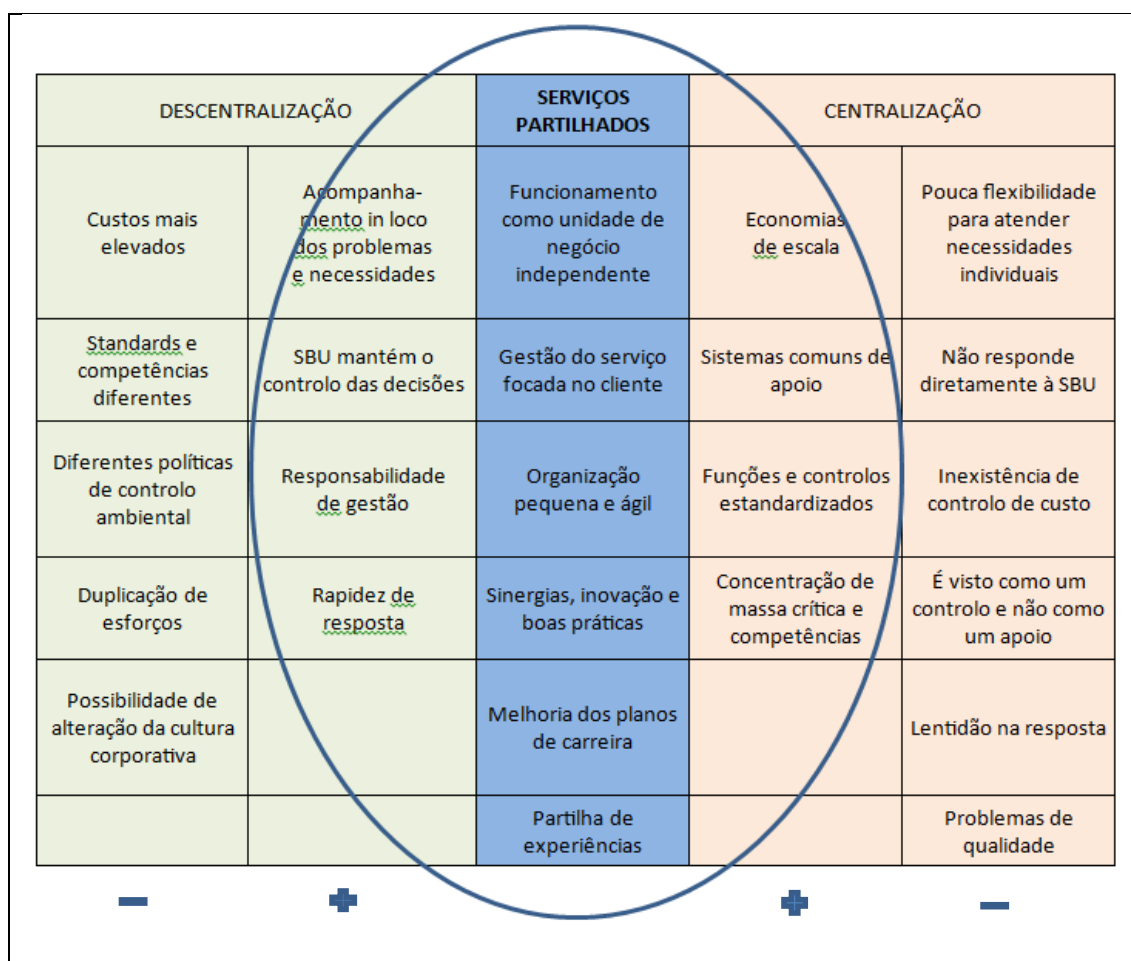


Figura 6 - Serviços Partilhados vs Descentralização / Centralização.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de: Schulman *et al.*. (1999); Quinn *et al.*. (2000) e Gonçalves (2005)

Já ao nível de atuação a distinção entre alguns modelos de serviços partilhados e o *outsourcing* se torna por vezes mais difícil. Analisando as várias definições para serviços partilhados, Ulbrich (2006) conclui que estes reúnem um conjunto bem definido de serviços, numa unidade organizacional, que atua com autonomia e de forma muito similar ao *outsourcing*, resultando daqui a denominação de “*outsourcing* interno”. Para este autor, a alternativa que os serviços partilhados constituem em relação ao *outsourcing*, é construída na ideia de tirar vantagem do conhecimento e da cultura da organização que, pela nova forma de serem geridos, constituem valor acrescentado para essa mesma organização, assim como pelo fato de o valor gerado ficar na própria organização. Estes

serviços começaram por ser localizados no interior da organização, mas com o desenvolvimento das comunicações, tendem a adotar localizações bem diferentes.

Yee *et al.* (2009) para estudarem as principais diferenças de funcionamento entre serviços partilhados e o *outsourcing*, analisaram ambos os modelos em algumas organizações, tendo classificado por áreas as principais diferenças que permitem distinguir estes dois modelos. Assim, ao nível da gestão, verificaram que ambos os modelos operam como unidades de negócios, colocando o foco da sua atuação nos clientes, mas os serviços partilhados assentam numa atitude proactiva de continuamente melhorar o nível e a qualidade dos serviços prestados, assim como os custos. A faturação dos serviços no *outsourcing* é efetuada de acordo com as condições contratuais, que deverão refletir valores de mercado, enquanto nos serviços partilhados as unidades de negócio deverão ser faturadas pelos custos dos serviços prestados, os quais terão de ser competitivos com os preços de mercado. O CSP opera como uma unidade de negócios interna, que trabalha unicamente para as restantes unidades da organização, integrando a mesma estratégia, objetivos e cultura, o que não se verifica no *outsourcing*, por se tratar de entidade externa, onde o fornecedor tem como clientes várias organizações, a quem presta serviços semelhantes.

Os defensores do *outsourcing* argumentam que se o objetivo da organização é consolidar os seus processos de suporte, não se deve perder tempo e dinheiro a criar uma nova unidade de serviços partilhados, por haver fornecedores especializados, podendo tornar as operações mais eficazes e sendo possivelmente uma via mais barata. A resposta é dada por vários autores e as razões invocadas não são unicamente em funções de custos, mas fundamentalmente estratégicas (Schulman *et al.* 1999).

Baseado em entrevistas realizadas a 70 executivos de empresas, Hesketh (2008) refere que estes utilizaram como argumentos para a opção do modelo de serviços partilhados, a possibilidade de manter o controlo das atividades, mitigando o risco e

reduzindo os custos. Este autor indica, que atualmente o *outsourcing* tem custos inferiores quando comparados com os modelos *in-house* ou serviços partilhados, especialmente por haver menores necessidades de investimentos em novas TIC's. Já quanto ao controlo, o facto de se adicionar uma entidade exterior à organização não significa uma perda de controlo, podendo este até ser aumentado.

Já Ulbrich (2010) refere que os modelos de negócio de serviços partilhados e o *outsourcing* são semelhantes, residindo a principal diferença na fórmula de cálculo dos respetivos preços. Assim, enquanto nos serviços partilhados o objetivo é prestar serviços de qualidade ao menor custo, devendo os preços refletir os custos da prestação, no *outsourcing* mantém-se o objetivo de prestarem um serviço de qualidade, mas o preço deverá conter uma margem para o prestador do serviço e ser competitivo em condições de mercado.

A Figura 7 indica os principais fatores a considerar pela gestão de topo, na tomada de decisão sobre a adoção dos modelos de *outsourcing* ou serviços partilhados.



	<i>Outsourcing</i>	Serviços Partilhados
Motivos	Falta de Capital	Redução de custos
	Ausência de Know-How	Melhoria da qualidade
	Aumento da flexibilidade	Independência, segurança e confidencialidade
	Redução rápida de custos	Cultura organizacional
		Reter o valor no interior da organização
	Tempo de implementação	
	Melhoria da qualidade	
Atividades	Apoio	Apoio
Riscos	Transferência de <i>know-how</i> que encoraja novos investidores	Inovação
	Dependência, segurança e confidencialidade	Tempo de implementação
	Medo do oportunismo	Gestão da mudança
	Diferença cultural	
	Diminuição da capacidade de aprendizagem organizacional	
Vantagens	Redução de custos Facilidade de <i>procurement</i> Disponibilização de especialistas	Redução de custos Reorganização de processos
	Disponibilização rápida Transferência de risco Acesso a tecnologia	Valor criado fica no grupo
Desvantagens	Interesse externo (vendedor)	Investimentos iniciais
	Dependência do fornecedor Perda de competências Ameaças à segurança e confidencialidade Diminuição da capacidade de iniciativa	
	Dificuldade em manter a relação ao longo do tempo	

Figura 7 - Outsourcing vs. serviços partilhados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de : Costa (2011); Heikkilä & Cordon (2002); Jansen & Joha (2006, 2010); Ulbrich (2006); Hesketh (2008); Yee (2009).

Os principais benefícios que os gestores esperam obter com o recurso ao *outsourcing* são, de acordo com Kakabadse e Kakabadse (2000), o acesso a serviços especializados, clarificação da estrutura interna, flexibilidade e redução de custos. Para Fower e Jeffs, (1998), os custos e a produtividade aumentam com a utilização do *outsourcing*, podendo ainda trazer riscos e custos de gestão acrescidos, que poderão ser superiores aos benefícios esperados para operações de *outsourcing*, pelo que Hesketh (2008) conclui que o controlo através da mitigação do risco e a redução dos custos são, fundamentalmente, a chave para os gestores optarem pelos serviços partilhados *versus outsourcing*.

A adoção dos serviços partilhados *versus outsourcing* constitui, assim, uma decisão estratégica (Janssen & Joha, 2006), refletindo a necessidade de reter no grupo o conhecimento, manter as competências, assegurar a confidencialidade dos processos, e a organização poder beneficiar do valor gerado por estas atividades. Schulman *et al.* (1999) consideram que os serviços partilhados e o *outsourcing* constituem dois lados da mesma moeda, indicando como vantagens deste último, a facilidade de *procurement* e a disponibilização rápida do serviço e como desvantagens, o interesse do fornecedor em vender e não em reduzir o valor dos serviços, a perda de *know-how*, a dependência no recurso a entidades externas, a ausência de confiança e a dificuldade de manter uma relação sólida ao longo do tempo. Em conclusão, a decisão de estabelecer um CSP é uma decisão com impacte estratégico a longo prazo, o que não acontece com o *outsourcing*, que pode ser utilizado para soluções pontuais e com disponibilidade imediata.

Quanto aos motivos que poderão levar os gestores a optar por um destes modelos, Heikkila e Cordon (2002) referem que os gestores recorrem ao *outsourcing*, quando se deparam com falta de capital, ausência de *know-how*, flexibilidade reduzida e necessidade de respostas rápidas aos mercados. Já Janssen e Joha (2006), ao compararem os modelos de serviços partilhados com o *outsourcing*, identificaram cinco principais motivos que podem levar as organizações a optar por cada um dos modelos:

Primeiro - Estar em presença de necessidades estruturais. No *outsourcing* não são necessárias grandes mudanças na estrutura, mas para implementação dos serviços partilhados torna-se necessária a formação de uma nova estrutura interna, standardização de processos, redução de desperdícios e imposição de novas práticas de sucesso; enquanto no *outsourcing* podem ser contratados pelo fornecedor novos trabalhadores e com formação adequada, nos serviços partilhados é privilegiada a integração dos colaboradores da organização;

Segundo - O tipo de atividades apropriadas para o CSP difere do *outsourcing*. Para minimizar o risco e a dependência é apropriado reter no interior da organização “*core activities*”, face à necessidade de reter o conhecimento, informação, dotando o sistema de segurança, devendo estas atividades ser executadas no CSP;

Terceiro - Os serviços partilhados configuram uma relação entre muitos clientes e um único fornecedor interno, enquanto no *outsourcing*, existe uma situação inversa, um único cliente com diferentes fornecedores;

Quarto – Em contraste com o *outsourcing*, as unidades de negócio e o CSP pertencem à mesma organização, os recursos e pessoas são retidas no interior da organização, pelo que o projeto de mudança, com a concentração, a standardização, a consolidação das experiências e a redução da sobre capacidade, poderão ser um dos motivos estabelecidos para desenvolver um CSP;

Quinto – O risco é maior e permanente no *outsourcing*, pelo que o CSP pode ser utilizado para partilhar este risco.

Para a decisão de qual dos modelos a adotar, serviços partilhados ou *outsourcing*, também Schulman *et al.* (1999) identificaram três fatores de análise:

1. Recursos e relevância do serviço para a estratégia da empresa
  - a) Se a empresa possui internamente todos os recursos para o desempenho do serviço com o mesmo, ou melhor padrão oferecido pelo mercado, e existe

uma alta dependência do serviço por parte da estratégia de negócios, a opção deverá ser a implementação de serviços compartilhados;

- b) Se os recursos são reduzidos, a indicação recai sobre o outsourcing;
  - c) Se os recursos são altos, mas a dependência é baixa, deverão ser considerados outros fatores nos processos de decisão;
2. Nível atual do desempenho do serviço na empresa;
- a) Se o serviço é desempenhado com qualidade e apresenta eficiência na parte respeitante aos custos, a evolução deverá prever a formação de SP;
  - b) Se o nível do serviço atual é fraco e os custos elevados, a evolução poderá prever o outsourcing da atividade;
  - c) Se, por um lado, o nível de serviço é fraco, mas os custos são baixos ou, por outro lado, a empresa tem bons serviços, mas com custos elevados, em ambos os casos deverão ser considerados outros fatores como o esforço de estruturação e reorganização dos processos necessários à implementação de um CSP, ou simplesmente o corte nos custos com o outsourcing das atividades.
3. Desenvolvimento de novas atividades
- a) Quando a necessidade de desenvolvimento de novas atividades no processo for reduzida e as melhorias necessárias surgirem de forma natural e constante, ou seja, decorrentes de um processo de melhoria contínua, a indicação vai no sentido da implementação dos SP;
  - b) Se estão previstas o aparecimento de novas atividades a integrar no processo com elevada frequência, a indicação vai no sentido do outsourcing;
  - c) Se não estiverem previstas a inclusão de novas atividades, mas a procura pela implementação de melhorias no serviço for frequente, a indicação vai também no outsourcing destas atividades.

Uma das formas recentes praticadas de *outsourcing*, que regista muitas similaridades com os serviços partilhados, é o *Business Process Outsourcing* (BPO), especialmente na reformulação dos processos necessária à implementação do modelo, podendo as atividades e gestão do CSP ser subcontratadas, mas mantendo a organização o controle e administração geral. O BPO advém da necessidade de encontrar *know-how* específico e da ausência de recursos necessários para gerir os centros, passando o CSP a ser gerido por uma entidade externa, não participante na partilha de atividades, permitindo também uma agregação de valor estratégico, pela análise de processos e utilização de boas práticas registadas em outras organizações (Pereira, 2006).

Os *call centers* são considerados uma das formas mais visíveis de serviços partilhados nas organizações, tendo verificado um crescimento rápido, podendo emergir como uma organização independente ou num ambiente de serviços partilhados e prestando serviços para os parceiros internos e clientes externos da organização (Schulman *et al.*, 1999).

Um outro tipo de modelo que tem vindo a assumir maior impacto nas sociedades em desenvolvimento são as PPP, sendo vistas como um tipo de combinação entre os serviços partilhados e o *outsourcing*, envolvendo parceiros públicos e privados, com a formação de uma parceria entre o Estado e uma ou mais empresas privadas, nas quais podem ser desenvolvidos vários modos de colaboração e modelos organizacionais que se adequem aos objetivos do serviço a prestar e aos interesses das partes envolvidas (Lattemann, Stieglitz, Kupke & Schneider, 2009).

Numa análise ao modelo de gestão e aplicações associados às PPP, quando comparados com o modelo de gestão dos serviços partilhados e *outsourcing*, Joha e Jansen (2010) identificaram como principais diferenças:

1. PPP representam uma combinação de estruturas internas e externas, enquanto os CSP são constituídos e orientados por estruturas internas e no *outsourcing* é uma estrutura externa que orienta os serviços prestados à organização;

2. A PPP é utilizada para novos serviços ou serviços que necessitam de elevado esforço para ser implementados, enquanto nos *outsourcing* e CSP há uma transferência de serviços existentes nas unidades de negócio para estas estruturas;
3. Nas PPP há um relacionamento entre muitos vendedores internos e externos, enquanto no CSP há o relacionamento entre um vendedor e muitos clientes internos e no *outsourcing* gere-se uma relação entre um cliente interno e muitos vendedores externos;
4. O risco e as responsabilidades pelas decisões técnicas são assumidos no *outsourcing* pelo fornecedor externo, enquanto nas PPP são partilhados entre o parceiro externo e a organização onde o serviço é prestado e, finalmente, no CSP predomina a partilha entre todos os parceiros internos.

Num estudo efetuado por Joha e Janssen (2006), os autores concluem que a decisão de implementar PPP, CSP ou *outsourcing*, está subjacente aos objetivos estratégicos definidos. Assim, o *outsourcing* é geralmente usado para reduzir custos das atividades *non-core*, ou para ganhar acesso a conhecimento que não estava ao seu alcance, enquanto os serviços partilhados são o modelo escolhido quando a organização pretende reduzir custos e simultaneamente melhorar a qualidade. Já as PPP estão focadas no desenvolvimento de novos e inovadores serviços, mas com elevados riscos.

A “*Service-Oriented Enterprises*” (SOE) modelo que funciona como uma empresa de serviços cooperativos, está modularizada por domínios de negócios e organizada à volta de um CSP, com o objetivo de criar processos dinâmicos de negócios e aplicações que vão dotar as organizações de flexibilidade, para uma maior rapidez de adaptação às mudanças.

Janssen e Joha (2008) efetuaram uma abordagem à formação de SOE, através do estudo de caso sobre a implementação de um SOE numa das maiores companhias

fornecedoras de serviços financeiros da Holanda, que tinha sido formada, no passado, através de várias aquisições e fusões, operando com 20 marcas, em vários mercados e dispondo de escritórios em várias localidades da Holanda, concluindo ser uma das formas de evolução dos serviços partilhados. Foram identificadas quatro fases evolutivas, desde a empresa tradicional organizada por departamentos, implementação de um CSP, mudança completa da organização da empresa, passando os departamentos ainda existentes a funcionar como CSP e, finalmente, subcontratação de alguns destes CSP.

### 2.3 *Implementação de Serviços Partilhados*

Apesar de reconhecermos ser bastante difícil abordar o tema dos serviços partilhados em toda a sua extensão, para esta fase do trabalho considerou-se ser importante analisar a implementação de serviços partilhados nas organizações, face à sua pertinência para o bom funcionamento do CSP. Esta análise torna-se fundamental para identificar os fatores considerados estratégicos no funcionamento deste novo modelo organizacional, com a finalidade de associar alguns destes fatores aos resultados obtidos após a implementação.

Construir uma unidade de serviços partilhados significa começar a edificar uma nova estrutura organizacional, com pilares suficientemente fortes para resistir à pressão decorrente da implementação de uma nova estratégia corporativa (Quinn *et al.*, 2000). Estes autores, baseados nas suas experiências de implementação de serviços partilhados em grandes empresas, indicam quatro tipos de elementos críticos a ter em conta durante a fase de implementação:

1. Os princípios que vão orientar o funcionamento dos serviços partilhados, que deverão estar de acordo com as orientações da administração;
2. Modelos de preços e estrutura;
3. Acordos Nível Serviços (ANS);
4. Faturação interna para serviços.

O processo de implementação de serviços partilhados é considerado o principal fator a ter em conta para o bom funcionamento do CSP. Na fase inicial, deverão ser identificadas todas as funções e atividades existentes, as principais atividades a melhorar, determinando os custos associados a essas atividades e conhecer a satisfação dos clientes com os produtos e serviços atuais (Quinn *et al.*, 2000).

Apesar dos benefícios associados aos serviços partilhados, as empresas deverão considerar algumas dificuldades e riscos logo na fase de planeamento, a fim de evitar potenciais armadilhas que podem aparecer no futuro, devendo a implementação de serviços partilhados ser objeto de uma decisão estratégica e requerendo um planeamento cuidado de todas as fases.

A “*Real Options Theory*” desenvolveu um conjunto de hipóteses através das quais a organização dos serviços e a sua transformação pode ser conceptualizada. Apesar de o conceito ser simples, é bastante útil para a análise da viabilidade de múltiplos cenários e alternativas, nomeadamente para determinar como e quando passar à fase seguinte do processo de implementação dos serviços partilhados. Esta teoria unifica as teorias organizacionais e as teorias financeiras de avaliação, fornecendo aos decisores estratégicos um quadro heurístico para conceptualizar as estratégias corporativas (Bowman e Hurry, 1993).

Utilizando o conceito de opções reais adaptado a um processo de transformação dos serviços da organização, num ambiente externo incerto, Su *et al.* (2009) desenvolveram uma metodologia de decisão para avaliar alternativas em cada fase, num processo de implementação de serviços partilhados. Por ter sido baseado num único caso, não ter sido validada a metodologia e pela dificuldade encontrada no conhecimento de algumas variáveis, o estudo apresenta algumas limitações, especialmente na generalização de algumas conclusões encontradas em outros casos; contudo, deu um contributo para que outros estudos possam ser efetuados, com a apresentação de um modelo que poderá ser



utilizado para a determinação dos riscos associados a cada fase do processo de evolução dos sistemas de serviços partilhados.

Num ambiente económico turbulento, a escolha das competências e a organização dos serviços são opções críticas para a viabilidade e competitividade das organizações, por permitirem responder rapidamente às alterações do negócio (Janssen & Joha, 2008). Algumas das maiores empresas, como a IBM, a HP, a Shell e a Ford, adotaram um conjunto de boas práticas na gestão do processo de implementação, tendo-se verificado uma mudança da cultura organizacional como resultado desta tensão, alterando a sua estratégia de negócio, com a finalidade de implementar uma nova imagem (Sharma, 1999).

Para avaliação do sucesso da estratégia dos serviços partilhados pode recorrer-se à utilização do *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2004). O *Balanced Scorecard* ao nível dos serviços partilhados tem por objetivo alinhar os objetivos do CSP com a estratégia da organização, definindo os critérios para análise da performance, como a forma como os seus clientes avaliam os serviços, a demonstração da sua capacidade para a inovação e criação de valor, os retornos financeiros gerados e a produtividade (Marciniak, 2013).

A análise efetuada por Walsh *et al.* (2008), sobre os processos de implementação de serviços partilhados em algumas empresas do sector privado, permitiu identificar os seis principais fatores críticos do processo de implementação:

1. Definição dos serviços a consolidar no CSP;
2. Escolha de uma equipa de gestão adequada à transição para os serviços partilhados, defendendo alguns autores a necessidade de contratar novos gestores, ou no mínimo efetuar um mix de gestores com experiência em serviços partilhados com alguns dos gestores dos serviços integrados;

3. Gestão da estrutura de implementação, normalmente constituída por equipas com interesse nas atividades a integrar, devendo ser construída uma equipa que coordena a implementação, funcionando a tempo inteiro;
4. Verificação durante o processo de implementação, das necessidades de redefinição do processo de negócio e reformulação das funções e tecnologia, que normalmente acontece no processo de standardização e reestruturação de processos, com o objetivo de otimizar produtividade e os fluxos de trabalho;
5. Desenvolvimento de uma cultura de partilha em toda a organização e mais especificamente ao nível do CSP, o que requer uma mudança cultural com foco no cliente, orientada na prestação de serviços de excelência e com ênfase na necessidade de melhoria contínua.

Para assegurar níveis de qualidade e prazos para os serviços prestados, Magalhães (2013) refere a necessidade de implementação e um modelo de gestão composto por três ferramentas:

1. Acordos de níveis de serviços;
2. Estabelecimento de indicadores de desempenho;
3. Fixação de modelos de custeio ou *pricing*.

Quinn *et al.* (2000) referem que as principais decisões que incumbem à gestão de topo no processo de formação dos serviços partilhados, são a seleção do gestor do CSP, a definição se este vai pertencer ou não ao *Board* da organização e a localização do CSP. Estes autores defendem que a melhor organização compreende a formação de um CSP em separado e como entidade distinta, demonstrando desde início, que se trata de um serviço concreto totalmente distinto do que existia anteriormente. A formação da nova entidade é justificada pela possibilidade de criar uma nova cultura centralizada no fornecimento de serviços de qualidade ao cliente. A mudança da cultura deve ser encarada como um processo lento e difícil, obra mais de líderes do que gestores (Bilhim, 2008).

Outro aspeto que importa abordar na implementação é o da cultura organizacional, que afeta toda a organização, desde a forma como as pessoas pensam, sentem e agem nas respostas às oportunidades e ameaças que afetam a organização, dependendo o sucesso da organização largamente da sua cultura (Thompson, 2007). As melhores empresas têm culturas fortes, onde o ponto comum é o compromisso de todos os colaboradores em atingir os objetivos da organização. Em sentido inverso, se a organização não tiver uma cultura, como uma variável independente, que permita aos seus membros uma interpretação comum do que seja ou não adequado fazer, não sobreviverá (Bilhim, 2008). A focalização na cultura traduz globalmente o interesse num processo de partilha entre os membros da organização.

A Teoria da Gestão Estratégica procura que a cultura seja um dos principais elementos na formulação estratégica. Thompson (2007) acentua que a cultura e os valores da organização são imperativos na coordenação dos recursos organizacionais com o ambiente que envolve a organização. Para uma organização se tornar eficaz deve haver uma coerência entre os valores da organização, os recursos e a envolvente exterior.

Na estratégia de implementação dos serviços partilhados assume particular importância o desenvolvimento de uma cultura de partilha, sendo necessário que todos os colaboradores interiorizem que o sucesso da organização está dependente da partilha dos sucessos individuais ou de unidades de negócio, da partilha dos meios e do melhor funcionamento integrado. Com a formação de um CSP torna-se necessário o desenvolvimento de uma cultura organizacional, o que deve ser entendido como o resultado das aprendizagens da organização em sistema aberto, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação (Bilhim, 2008), que estabeleça uma relação de parceria entre este centro e as restantes unidades a quem prestam serviços, adotando comportamentos que evidenciem comprometimento mútuo.

A chave é criar uma visão da organização de futuro, na qual a cultura da organização é mais forte que a cultura nacional, a cultura divisional ou a cultura de alguns locais em particular (Schulman *et al.*, 1999), devendo ser desenvolvida, não só uma estratégia revolucionária, mas também evolucionária, quando se trate de traçar todas as fases do processo. A gestão do processo de mudança requer especial cuidado ao nível da cultura da organização, devendo fomentar um espírito de partilha entre todos os elementos e unidades de negócios da organização, preservando os aspetos que correspondem à personalidade da empresa, compreendendo um conjunto de crenças, valores, comportamentos e filosofia desenvolvidas ao longo da vida da organização.

Um aspeto importante no processo de implementação é o conhecimento dos traços culturais das pessoas que vão ser integradas no CSP, visto que é necessário desenvolver uma cultura de serviço, encarando os anteriores colegas como futuros clientes. Ao nível do próprio CSP, torna-se necessário desenvolver uma cultura de serviços, devendo os colaboradores olhar para as restantes unidades de negócio como clientes, que podem escolher os serviços e seus requisitos, ou efetuar a sua aquisição no exterior. Aqui, a mudança cultural deverá ser focalizada na satisfação do cliente, residindo uma parte do sucesso dos serviços partilhados na satisfação dos clientes e na atenção ao serviço prestado, sendo o desenvolvimento de uma cultura de *service-focused* considerado a chave do sucesso para a longevidade dos serviços partilhados (Cooke, 2002).

Também Beaman e Guy (2007) referem que os principais fatores a considerar em todas as fases do processo de implementação dos serviços partilhados são a cultura e a estrutura organizacional. Organizações que adotaram estratégias de redução de custos através de operações de *downsizing*, enquanto incentivavam a criação de valor e melhoria da qualidade, atravessaram períodos conflituosos e reações de resistência à mudança, tendo nalguns casos havido necessidade de alterar o planeamento (Cooke, 2006). É necessário que as pessoas compreendam e se comprometam com as mudanças associadas

à reestruturação. Não se trata de mudar as pessoas, mas do conceito que têm do seu trabalho e do contexto em que operam (Cooke, 2006).

Uma das conclusões do estudo realizado por Pereira (2006) para análise dos impactos da formação do CSP sobre o sistema de controlo, refere-se à necessidade de realização de uma investigação sobre o impacte da cultura organizacional na implementação de serviços partilhados. É ainda referido o interesse para a comunidade empresarial na realização de estudos abordando o clima organizacional e o seu impacto na implementação dos serviços partilhados, com a finalidade de estudar as barreiras e resistência, assim como a influência do desenho da estrutura organizacional no sucesso da implementação do CSP.

Outro aspeto considerado fundamental no projeto de implementação de serviços partilhados é a reformulação dos processos e investimentos em novas tecnologias (Pinto, 2015). Com esta finalidade, as empresas deverão repensar todos os processos a integrar e decidir sobre alternativas, como a simplificação, padronização, consolidação, podendo alguns ser realizados por operações de *insourcing* ou *outsourcing* (Su *et al.*, 2009).

A abordagem dos serviços partilhados regista muitas similaridades com o conceito *Business Process Reengineering* (BPR), por ambos serem caracterizados por uma orientação por processos e organizarem as alterações nos processos colocando o cliente como foco das suas atividades. A reengenharia das funções pode desempenhar um papel muito importante na operacionalização do modelo de serviços partilhados, onde algumas áreas podem de imediato ser consolidadas (Schulman *et al.*, 1999). Os serviços partilhados e o BPR têm como objetivos a redução dos custos e prazos e simultaneamente melhorar qualidade e serviço ao cliente.

O BPR surgiu no início da década de 80, mas foi no início da década seguinte que assumiu maior importância, face às necessidades de reestruturação das empresas com o objetivo de se manterem competitivas. Para suportar estas evoluções, duas escolas

orientam a redefinição de processos. A primeira, surge com os estudos efetuados por Hammer e Champy (1993), defendendo uma mudança profunda nos processos, para provocar reformas e melhorias drásticas, despertando a atenção da comunidade científica e empresarial. A segunda escola de pensamento, normalmente associada a Thomas Davenport e Stoddard (1994), é caracterizada por não defender mudanças tão radicais, prevendo uma mudança de uma forma evolutiva, nas suas dimensões tecnológica, humana e organizacional.

O fato de os serviços partilhados serem um conceito mais recente, e o objetivo de melhorar os resultados da sua implementação, levaram a que Ulbrich (2006), estudasse as similaridades de processos com o BPR, recolhendo os ensinamentos dos projetos BPR, que já haviam sido amplamente avaliados, contribuindo também para um melhor conhecimento do fenómeno dos serviços partilhados e especialmente das suas características de implementação. Assim, com base nos êxitos e fracassos do processo de implementação de BPR, Ulbrich (2006) retirou seis conclusões que poderão assegurar o sucesso da implementação dos serviços partilhados:

1. O comprometimento da gestão no processo de mudança;
2. A equipa não se concentra exclusivamente no desempenho, mas também na relevância das funções;
3. Expetativas realísticas para o processo de mudança;
4. O projeto se encontra devidamente ancorado na organização;
5. A implementação não se concentra unicamente nas TI, pois apesar de constituírem o suporte da organização, são apenas uma pequena parte do processo de mudança;
6. Adoção dos conceitos de gestão à organização, de acordo com os pré-requisitos definidos.

Associada à reformulação dos processos está a transformação tecnológica, onde normalmente são alocados a maior parte dos investimentos no processo de implementação de serviços partilhados. Um dos fatores que mais contribuiu para o desenvolvimento de serviços partilhados foi a evolução dos sistemas de informação, referindo Schulman *et al.* (1999) que as grandes empresas souberam combinar com sucesso a implementação de *software* ERP com a criação da unidade de serviços partilhados.

A utilização de sistemas tecnológicos como o ERP (*Enterprise Resource Planning*), associados à gestão da informação na organização, o CRM (*Customer Relationship Management*), ligado à gestão do relacionamento que as organizações estabelecem com os seus clientes, o *E-Procurement* no caso da gestão das compras eletrónicas e os sistemas de *Data Warehousing* orientados para a gestão de bases de dados, são alguns dos sistemas implementados na generalidade das empresas, que vêm facilitar o processo de implementação dos CSP.

A transformação tecnológica não é por si só fundamental, mas é importante se afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial, ou se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou diferenciação. A tecnologia está presente em todas as atividades de valor numa empresa e a transformação tecnológica pode afetar a concorrência por ter impacto em quase todas as atividades, não só nas atividades primárias como nas atividades de apoio. As tecnologias da informação são particularmente penetrantes na cadeia de valor, visto que cada atividade de valor cria e utiliza informação (Porter, 1985).

A função das TIC nas organizações tem sido frequentemente identificada como uma ferramenta de eficiência, centralizando a informação para apoio à decisão, assegurando ainda que todas as partes que necessitam desta informação, têm um acesso rápido (Dewett

& Jones, 2001). À escala das organizações, a informação é um facto decisivo na gestão estratégica, por ser um recurso importante e indispensável, tanto no contexto interno, como no relacionamento com o exterior. Quanto mais fiável, oportuna e exaustiva for essa informação, mais coesa será a empresa e maior será o seu potencial de resposta às solicitações concorrenciais. A informação assume, assim, uma importância crescente para as empresas na descoberta e introdução de novas tecnologias, na exploração de oportunidades de investimento, na planificação de toda a atividade industrial e na gestão estratégica.

Uma das questões que deve ser considerada na introdução das TIC é a cultura organizacional, podendo determinar o seu sucesso ou fracasso, face à resistência à mudança dos seus utilizadores (Rothwell *et al.*, 2011), normalmente devida ao medo do desconhecido, ao receio de perder o emprego e à perda de autoestima. Uma formação adequada, que integre a explicação dos benefícios do seu uso, é apontada como um fator facilitador da implementação.

Se as TIC se tornaram importantes para a globalização da economia, agora assumem papel relevante na criação de um Centro de Serviços Partilhados. A tecnologia é a base de qualquer modelo de serviços partilhados, estando previsto que o relacionamento operacional seja efetuado eletronicamente, implicando para o negócio uma dependência total dos sistemas e tecnologias da informação como nenhum dos modelos, centralizado, descentralizado ou *outsourcing* (Pinto, 2009). O desafio consiste em identificar, desenvolver e implementar novas tecnologias e sistemas de informação que permitam uniformizar procedimentos e otimizar processos de informação e de gestão das várias atividades e serviços desenvolvidos pelas empresas nas mais diversas áreas, como sistemas de informação, financeira, jurídica, marketing, recursos humanos.

A arquitetura dos sistemas de informação a implementar para a formação de um CSP, deverá ter em conta a integração da tecnologia existente nas unidades de negócio da



organização, devendo ainda estar alicerçada numa efetiva redução de custos das TI (Pinto, 2015). O modelo de desenvolvimento de serviços partilhados envolve retirar sistemas de informação e processos das unidades de negócios para o CSP, mediante reengenharia de processos, automatização, normalização, suporte documental e apoio técnico especializado, processos que registam maior necessidade de investimentos. Alguns exemplos associados às dificuldades existentes na implementação de Centros de Serviços Partilhados advêm de um deficiente planeamento dos meios necessários e adequados (*hardware e software*) ao seu funcionamento. As novas tecnologias a disponibilizar a estes CSP deverão permitir a criação de redes globais de partilha da informação e de comunicação, focalizando-se na integração das pessoas e na eliminação das fronteiras e/ou das distâncias entre as unidades de negócios e estes Centros.

As vantagens previstas com a formação de um CSP, como a obtenção de ganhos de eficiência, eficácia e qualidade, só serão possíveis de atingir com a existência de sistemas de TIC adequados às exigências da organização. É necessário partilhar as melhores soluções e evitar sistemas ineficientes ou rígidos. As TIC's desempenham um papel chave desde a implementação até à fase de consolidação do CSP (Schulman *et al.*, 1999).

Pinto (2015) refere que desde a conceção (design), à exploração e consolidação dos mesmos, se impõe por questões funcionais e dinâmicas, a utilização de uma Arquitetura Baseada em Serviços (SOA – *Service Oriented Architecture*), como sendo um paradigma para organizar e utilizar recursos distribuídos que podem estar sob controlo de diferentes domínios ou proprietários, baseados num baixo custo de desenvolvimento e com a reutilização da tecnologia existente.

Aquele autor refere, ainda, que a essência da arquitetura SOA é baseada num conjunto de abordagens práticas, padronizadas para a conceção, partilha e reutilização de serviços, permitindo aos profissionais do CSP poder atuar num ambiente descentralizado como se de uma plataforma unificada se tratasse. Em resumo, “a utilização de uma arquitetura

SOA aporta vantagens com a reutilização de serviços, flexibilidade, integração ou maior agilidade nos negócios, contudo implica uma maior disciplina organizacional e desenvolvimento de serviços normalizados” (Pinto, 2015).

Com base num estudo efetuado em três organizações, Nitenson (2005) conclui que a implementação de CSP dedicado às tecnologias da informação e comunicação (CSP/TIC) deve ser efetuada como se se tratasse de uma inovação radical, que altera, não só o funcionamento da estrutura TIC, mas toda a organização. Pela compreensão do impacto do processo de inovação radical, as organizações poderão estabelecer quais as melhores métricas, métodos e meios, que apoiem a adoção e sucesso ou falha da implementação do CSP/TIC.

Por último, iremos abordar alguns dos principais riscos no processo de implementação de serviços partilhados

A criação de Centros de Serviços Partilhados é baseada no pressuposto de que as atividades, sistemas e recursos devem ser partilhados pelas unidades de negócio, podendo com standardização dos processos e concentração de recursos, verificar-se uma redução da flexibilidade ao nível dos serviços a prestar. Evolui-se, assim, de um serviço *tailor made*, para um “pronto-a-vestir”, onde apenas há adaptação dos recursos e serviços partilhados em função das especificidades de cada unidade de negócios. Este espectro, associado ao receio sobre a qualidade inicial dos serviços prestados por estas novas unidades, poderá ocasionar resistência à mudança e à tentativa das unidades de negócio manterem os seus próprios recursos ou situações de *outsourcing*, pelo que uma cultura de partilha deverá ser desenvolvida em toda a organização.

Associado à imagem de eficácia do CSP está o facto de as economias resultantes da implementação crescerem a um ritmo inferior ao planeado. Mecheling (2007), baseado num estudo efetuado por JPMorgan/McKinsey, refere que 60% da potencial redução de custos dos serviços partilhados provêm da reengenharia de processos, 20% associados à

localização geográfica e economias de escala, fatores que levam algum tempo a consolidar, e os restantes 20% referentes à gestão do CSP, o que poderá levar a que os custos debitados às unidades de negócio diminuam de uma forma mais lenta do que o planeado.

A localização geográfica destes centros separada das unidades de negócios, centralizando todas as funções de suporte, poderá constituir um risco, pois em caso de desastre porá em risco toda a organização (Ulbrich *et al.*, 2010). Em ordem a mitigar este risco, algumas organizações, têm adotado a estratégia de “não pôr todos os ovos no mesmo cesto”, como é exemplo a HP, que inicialmente tinha previsto um único centro de Serviços Partilhados em Bangalore, Índia, mas face aos riscos de desastre, decidiu continuar com os Centros de Barcelona e de Guadalajara.

Para além da localização geográfica, Ulbrich (2006), baseado num estudo efetuado nos anos 2002 e 2003 pela KPMG, na Suécia, identificou mais dois problemas com o funcionamento dos CSP: as relações de negócio e as interfaces. Ao nível das relações de negócio, as dificuldades estão associadas ao fator humano, onde os novos gestores do CSP têm de negociar com antigos colegas, nem sempre todos os atores compreendendo a nova estratégia. A insuficiente descrição das interfaces e processos que não se encontram adequadamente definidos e documentados, constitui um problema ao nível da reorganização de atividade, face a um novo modelo de gestão.

A implementação de um CSP gera uma recolocação de pessoal com a consolidação das atividades (Davis, 2005), pelo que a necessidade total de recursos humanos é menor, podendo ser elaborados planos de dispensa de pessoal, com consequências ao nível da motivação e das resistências internas dos colaboradores.

A resistência à mudança pode ocorrer durante e após os processos de fusão de organizações e serviços, variando de acordo com o tipo e a fraqueza ou a forçada cultura em jogo (Bilhim, 2008), o que no caso do CSP, constitui um dos fatores que tem levado

ao insucesso na implementação dos serviços partilhados nas organizações. Na maior parte dos casos, nos processos de implementação dos CSP, ocorrem reduções de pessoal, a reorientação de funções e a deslocalização de alguns locais de trabalho, o que poderá ocasionar conflitualidade social.

Bergeron (2003) identifica como principais riscos, a mudança cultural necessária à implementação de serviços partilhados e o investimento inicial, podendo este ser elevado, se comparado com o *outsourcing*, onde o investimento inicial necessário para o fornecimento de serviços fica a cargo do fornecedor.

Com o objetivo de identificar os riscos e as práticas de gestão do risco associados à implementação de CSP, Kokko (2010) analisou a formação de dois CSP para as funções financeiras, com funcionamento separado das restantes unidades de negócios, em duas organizações independentes. Foram consideradas três fases para este estudo: fase da decisão de implementação de serviços partilhados, fase da decisão do local onde instalar o CSP e a fase correspondente ao processo de implementação.

Algumas das conclusões daquele estudo aparecem sob a forma de propostas de discussão. Assim, foi identificado o risco associado às pessoas, como sendo a categoria de risco mais importante, ocorrendo normalmente na segunda fase, face à indisponibilidade de algumas pessoas em integrarem o CSP e à dificuldade de retenção das pessoas adequadas para não perder o conhecimento, e na última fase, onde aparecem as manifestações de resistência à mudança. As conclusões seguintes confirmam o estudo teórico, ou seja, a necessidade de definir claramente os processos, funções, responsabilidades e a importância que assumem as TIC. As duas últimas estão associadas à gestão, pela necessidade de definir quais as metas a atingir, com a utilização da metodologia de Drucker, definindo metas tangíveis e suscetíveis de medição, estabelecimento dos processos da responsabilidade de cada gestor e estabelecimento dos objetivos a atingir (Drucker, 1954).

Como referido inicialmente, face à importância que o tema recentemente assumiu, abordaram-se algumas áreas dos serviços partilhados, sem que tenha existido a preocupação de estudar todos os fatores que contribuem para o sucesso do modelo, pelo que no capítulo seguinte se irá estudar uma fundamentação teórica e contributos para o modelo. Os aspetos relativos à gestão de recursos humanos e gestão da mudança serão tratados na abordagem organizacional, a estratégia de implementação será abordada na seção relativa ao enquadramento estratégico e o estabelecimento de indicadores e preços na seção da abordagem de gestão.

## 2.4 *Súmula*

O modelo de serviços partilhados surgiu nos EUA na década de 80, sendo a General Electric considerada pioneira na implementação do novo conceito, com a criação de um CSP para as funções financeiras. As maiores empresas começaram por ver neste modelo um meio para reduzir os custos, com uma melhoria de produtividade, constituindo ainda uma plataforma para permitir o crescimento dos negócios, sem que os custos das funções de suporte aumentem na mesma proporção.

Das várias definições existentes, a de Bergeron (2003) é a mais utilizada, considerando os serviços partilhados como uma estratégia colaborativa na qual um subconjunto de funções é integrado numa unidade de negócios especializada, o CSP, com uma estrutura de gestão autónoma, tendo como objetivos a promoção da eficiência, criação de valor, redução de custos e melhoria da qualidade de serviços prestados, desenvolvendo novos serviços para os clientes internos de uma forma competitiva com as alternativas existentes no mercado. Também ao nível das designações para as atividades a integrar no CSP, a terminologia utilizada por Porter, de atividades de apoio ou de suporte no presente trabalho, é a que melhor se adequa aos objetivos dos serviços partilhados

O CSP surge como a nova unidade criada no processo de implementação de serviços partilhados, onde são concentrados os recursos e centralizadas as funções, gerando economias de escala e especialização, o que conjugado com uma gestão autónoma irá permitir fornecer serviços às restantes unidades da organização a custos inferiores e com uma melhoria dos níveis de serviços.

Os modelos de serviços partilhados frequentemente citados, foram definidos por Quinn *et al.* (2000), baseados num processo evolutivo, desde o “Modelo Básico” que aparece na fase inicial da implementação, onde o principal foco é a redução de custos e a obrigatoriedade de todas as unidades de negócio utilizarem os serviços, até ao “Modelo de Empresa Independente”, que, através de uma especialização, vende serviços não só a clientes internos, como a externos com o objetivo de gerar receitas para a organização.

Foi efetuada uma comparação entre o modelo de serviços partilhados e outros modelos com práticas de gestão idênticas, tendo por objetivo analisar as principais características distintivas. As maiores dificuldades surgem na distinção com o “Modelo Centralizado de Gestão”, por em ambos se verificar uma centralização de funções, mas nos serviços partilhados, para além desta centralização de funções, há ainda uma concentração de recursos, devendo o CSP ter uma gestão autónoma e profissional, podendo o cliente definir os serviços que pretende.

Ao nível do funcionamento, também a distinção de serviços partilhados com o *outsourcing* se torna difícil, por ambos operarem como unidades de negócio autónomas, estando as principais diferenças associadas ao tipo de clientes, que no caso do CSP são clientes internos, não havendo intenção de lucros da sua atividade. Se efetuarmos a mesma comparação, mas agora com as Parcerias Público Privadas (PPP), verificamos que as principais diferenças surgem pelo fato de neste modelo existir uma combinação de estruturas internas e externas e das finalidades, onde as PPP são utilizadas quando há necessidade de fortes investimentos e partilha de riscos.

A principal dificuldade do modelo de serviços partilhados reside na sua implementação, face a uma necessidade de remodelação de processos, reformulação de funções, desenvolvimento de IT e a uma planificação cuidada de todas as fases do processo de implementação, prevendo ainda o desenvolvimento de uma cultura de partilha em toda a organização e a identificação dos principais riscos.

Face a algumas similaridades com o processo BPR, foram retiradas conclusões que poderão apoiar o processo de implementação. A utilização de sistemas tecnológicos como ERP e CRM, irá facilitar posteriormente o funcionamento do CSP. A arquitetura SOA surge como um paradigma para organizar e utilizar os recursos, baseados num baixo custo de desenvolvimento e com reutilização da tecnologia existente.

### 3 CAPÍTULO III - ABORDAGEM TEÓRICA AO MODELO DE SERVIÇOS PARTILHADOS

#### *3.1 Introdução*

Nesta segunda fase da revisão da literatura efetua-se uma abordagem teórica às principais áreas características dos serviços partilhados. Sendo os serviços partilhados considerados, fundamentalmente, um novo modelo organizacional, será efetuada uma abordagem ao tema na área organizacional, estudando-se algumas das principais teorias com aplicação direta no modelo. Ainda neste ponto, será efetuada uma análise das teorias sobre motivação e satisfação no trabalho, identificando-se alguns dos fatores motivacionais. Seguidamente, será também efetuado um enquadramento estratégico ao nível dos conceitos e teorias da estratégia das organizações, com aplicação direta no modelo de serviços partilhados.

Na seção seguinte será efetuada uma abordagem à gestão dos CSP, analisando os princípios de gestão definidos para o modelo, a formalização de SLA, os relacionamentos e o processo comunicacional com as restantes unidades de negócio da organização, terminando com uma análise ao processo de definição de preços pelo CSP.

Face à importância que a qualidade assume no modelo de serviços partilhados, será efetuado um enquadramento teórico e implicações na gestão do CSP, pretendendo-se compreender as dificuldades que registam algumas organizações de serviços partilhados, especialmente ao nível da satisfação de clientes.



### 3.2 – *Abordagem organizacional*

A mudança passou a ser uma constante assumida nas organizações, pela necessidade de adaptação da organização ao meio envolvente (Bilhim, 2008), onde se verificam constantes alterações. A evolução das tecnologias da informação, a disponibilização da informação e do conhecimento, a incerteza constante nas atividades da organização, assim como o aumento da concorrência nos mercados onde operam, têm provocado alterações na forma como se organizam e estruturam as suas atividades.

Face ao sucesso que os serviços partilhados obtiveram nas primeiras organizações, rapidamente se tornou uma moda na gestão, havendo muitas organizações que de imediato optaram pela sua implementação sem preverem o impacto que este modelo poderia ter nas suas estruturas (Kamal, 2012).

Representando os serviços partilhados um novo modelo organizacional, torna-se importante uma incursão pela Teoria Organizacional, que trata, fundamentalmente, da organização e a sua envolvente interna e externa e identifica o tipo estrutura mais adaptado a cada envolvente (Bilhim, 2008). Esta abordagem deverá procurar compreender a razão da evolução das estruturas organizacionais, o impacte das TIC's na evolução das estruturas organizacionais, o desenvolvimento de novas atividades e processos de negócios, assim como enquadrar as opções estratégicas das organizações em ambientes de mudança.

Nos empregados dos CSP, as capacidades mais importantes procuradas nos novos licenciados, são a rapidez de aprendizagem e de tomada de decisão (Marciniak, 2014). Face à importância que tem assumido nos serviços partilhados a satisfação dos empregados, será ainda efetuada uma análise sobre a motivação e os fatores geradores da satisfação no trabalho.

Face à dinâmica das organizações que operam em contextos competitivos, torna-se necessário obter enquadramento a nível organizacional para compreender e encontrar

soluções para as reestruturações que as organizações continuamente necessitam efetuar, nomeadamente para a implementação de serviços partilhados. Para o enquadramento dos serviços partilhados, ao nível da teoria das organizações, Wang e Wang (2007), analisaram as principais teorias organizacionais em função do contexto e requisitos deste modelo. A Figura 8 resume as aplicações das cinco principais teorias organizacionais ao contexto dos serviços partilhados.

<b>Abordagem Organizacional</b>	<b>Contributos para o Contexto dos Serviços Partilhados</b>	<b>Limitações no Contexto dos Serviços Partilhados</b>
<b><i>Sociotechnical Systems Approach</i></b>	-Otimização conjunta dos serviços e equipas de trabalho; -Análises de variância para a definição estratégica; -Autonomia das unidades de serviços partilhados.	- Orientação do produto; -Rede de trabalho colaborativo
<b><i>Coherence Design Approach</i></b>	-Coerência entre as escolhas estratégicas e a incerteza das funções; -Inter-relação entre a matriz estratégica e o processo operacional para os SP	-Capacidade de processamento da informação; -Explicitação acerca da estrutura da rede de trabalho colaborativo.
<b><i>Self-design Approach</i></b>	-Dinâmica das redes de trabalho, autoaprendizagem e estrutura dos SP; -Interação entre estruturas para novas políticas e regulação.	-Frac argumentação acerca das estruturas das funções e a estrutura da rede colaborativa; -A entrada em funcionamento dos SP pode ser dificultada.
<b><i>Process Approach</i></b>	-Avaliação organizacional e processos de análise para SP; -Um quadro congruente de estratégias para SP e estrutura organizacional.	-Frac explicitação da relação entre SP e a estrutura organizacional; -Ausência de conceito da rede de trabalho colaborativa e estrutura de coordenação, regulação e sistema.
<b><i>Five-track Approach</i></b>	-Quadro compreensivo para a mudança organizacional para os SP; -Ênfase nos processos de mudança planificada.	-Explicitação acerca da estrutura da rede de trabalho colaborativo. -Pouco explícita acerca da estrutura das novas funções partilhadas;

Figura 8 - Teorias organizacionais no contexto dos serviços partilhados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Wang, S. e Wang, H. (2007)

As conclusões destes autores apontam para que nenhuma destas teorias consegue explicar, na totalidade, o modelo de serviços partilhados, nem, por si só, são suficientes para conduzir às reestruturações necessárias.

Neste contexto, a *sociotechnical system theory* pode ser utilizada para explicar as evoluções na estrutura organizacional dos serviços partilhados, baseados no conceito da junção, otimização dos serviços e autonomia do CSP.

A *coherence design approach* favorece uma introspeção profunda para a coerência entre as escolhas estratégicas, incerteza de funções, estratégia das interpelações e desenho operacional, contudo o processo de informação é difícil de definir.

A *self-design theory* enfatiza o trabalho flexível das equipas e o processo de desenho interativo, propriedades que devem ser desenvolvidas nos serviços partilhados através de processos de aprendizagem interna.

Já a teoria de *process approach* pode ser utilizada para explicar a abordagem por processos, que constitui a lógica e arquitetura organizacional para o desenho e implementação de uma estrutura de SP.

Por último, a *five track theory* fornece um quadro compreensivo para a mudança organizacional, sendo particularmente relevante nos serviços partilhados para a planificação da mudança.

Para a implementação de serviços partilhados com organizações em funcionamento, torna-se necessário planear as mudanças ao nível organizacional, cultural e de funcionamento, de forma a causar a menor perturbação nos serviços (Rothwell, *et al.*, 2011). O tema da mudança tornou-se, assim, um dos mais abordados no contexto dos serviços partilhados, sabendo-se que nenhuma variável, isolada ou em associação, poderá explicar a 100% o tipo de estrutura a implementar (Bilhim, 2008).

A análise de modelos de mudança organizacional torna-se útil para poder compreender porque é que as mudanças ocorrem, quais as fases que deverão acontecer,

escalas, tempos, características do processo e o que irão trazer ao nível de conteúdo, resultados e formas de os medir (Kezar, 2001).

Olhando para a mudança organizacional unicamente como uma adaptação interna e estrutural, ignorando as necessidades dos empregados, corre-se o risco de haver conflitos e insucessos. A Escola do Sistema Aberto, para quem as organizações aparecem como sistemas de múltiplos relacionamentos, apresenta uma abordagem adequada para se compreender a implementação de serviços partilhados, fornecendo um conjunto de orientações para análise da complexidade e interligações de todos os subsistemas envolvidos na mudança, a relação dos subsistemas com o ambiente externo e os efeitos que as pequenas mudanças podem causar ao nível da estrutura organizacional.

Van de Ven e Poole (1995) descrevem quatro teorias, que representam diferentes sequências nos eventos de mudança, conduzidas por motores conceptuais e operando aos diversos níveis organizacionais, para explicar como as mudanças ocorrem nas entidades sociais:

1. Teoria do Ciclo de Vida, que considera que os eventos evoluem de forma linear e sequencial, podendo ser antecipados;
2. Teoria da Evolução, definindo que as mudanças estão relacionadas com a sobrevivência competitiva para reagir às mudanças ambientais;
3. Teoria Dialética, onde a mudança é moldada pela oposição e conflito;
4. Teoria Teológica, considerando que as mudanças são conduzidas por objetivos comuns, pelos quais o funcionamento da organização é adaptado às necessidades de mudança, onde a procura da cooperação e o consenso representam as principais preocupações.

Kezar (2001) adicionou às quatro categorias anteriores dois novos modelos, o social-cognitivo e abordagem cultural. Os modelos do ciclo de vida, evolucionário e teológico têm sido alvos de críticas, por estarem baseados em fases e na linearidade dos modelos.

As teorias Dialética e Social-Cognitiva têm vindo a ser elogiadas, pela sua sofisticação ao ilustrarem a complexidade e mostrarem as fases regressivas da mudança, ambiguidade, lutas e algumas vezes a irracionalidade, ignorando, contudo, o meio ambiente e a sua capacidade limitada para prever a mudança. Os modelos baseados na abordagem cultural operam com uma visão sistemática da organização, revelando as complicações do processo de mudança com indicação de conselhos práticos. A cada modelo estão associados pontos fracos e fortes, mas todos importantes na compreensão e condução do processo de mudança.

A Teoria Contingencial parte do princípio para que haja mudança é necessário que o nível de eficácia ou de performance organizacional baixe a um tal ponto que ponha em causa a sobrevivência da organização (Bilhim, 2008), podendo esta mudança ser efetuada de forma imediata ou gradual.

A Figura 9 espelha a forma como a maior como pode ser encarada a mudança, passando através de uma forma incremental (contínua) para transformacional (profunda), sendo a noção de mudança incremental vista como isolada e menos importante, em oposição à mudança transformacional vista como estratégica e mais importante.

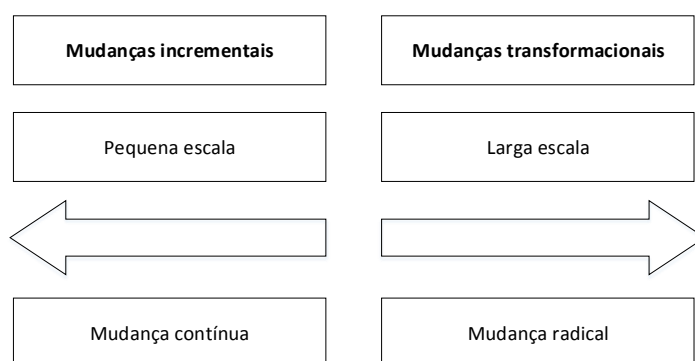


Figura 9 - Mudanças incrementais vs transformacionais.

As mudanças incrementais representam muitas vezes uma adaptação organizacional à mudança do ambiente, podendo ser identificadas através de metas de longo prazo. Na literatura sobre mudança organizacional esta abordagem está centrada nos empregados e

objetivos internos (Burnes, 2005). A mudança profunda também conhecida como mudança transformacional ou descontínua, está centrada na obtenção de uma estrutura adaptada aos objetivos estratégicos. Os estudos têm demonstrado que a implementação de novas tecnologias é mais bem-sucedida quando simultaneamente acompanhada por mudanças na estrutura (Hallgrimsson, 2008). A mudança profunda envolve maior incerteza, pelo que se deverá apelar ao envolvimento de todos os empregados.

Os estudos efetuados por Hallgrimsson (2008) sobre o processo de fusão dos serviços de apoio de três escolas superiores, com a formação de um CSP, sugerem que a disponibilidade dos empregados para a mudança aumenta com a satisfação no trabalho e a diminuição da incerteza.

A partir do levantamento e consolidação das percepções dos gestores e analistas operacionais num CSP dedicado aos RH e tendo em conta as características organizacionais existentes, Cunha (2011) refere que no ambiente do CSP, uma parte significativa das atividades é operacional, repetitiva e com pouca flexibilidade, o que coloca maiores desafios aos gestores, pelo que deverão ser desenvolvidas iniciativas de prevenção à insatisfação dos empregados, verificando-se, assim, a necessidade de existência de uma estrutura adequada à gestão dos RH internos do CSP, tendo, o referido autor concluído que, a não existência de um departamento de RH no seio do CSP, vocacionado para atender os empregados do mesmo, diminui o poder de atendimento dos próprios empregados.

Para o autor ficou claro que os CSP representam um modelo organizacional, que mantém uma estrutura de gestão tradicional, como acontece também nas estruturas formadas para as organizações do tipo *call center*, requerendo uma gestão de RH adequada, que procure gerar maior satisfação dos empregados, dentro de um ambiente que pode ser propício ao tédio e insatisfação, criando mecanismos que apoiem a retenção dos melhores.

As estruturas organizacionais desempenham um papel importante nos resultados das atividades das organizações. Mintzberg (1979) considera que toda a atividade humana organizada dá origem a duas exigências fundamentais, a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação dessas tarefas. Este autor, no seu livro *The Structuring of Organizations*, definiu um modelo de estrutura organizacional, muito popular nos países anglo-saxónicos, classificando a estrutura da organização em cinco partes: o vértice estratégico, que assegura o desenvolvimento da organização; a linha intermediária, que representa a ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional; o núcleo operacional responsável pela entrada de matéria-prima, transformação desta no produto final e distribuição deste produto; a tecnoestrutura, com a responsabilidade de definição de processos, especificações de produto e formalização do comportamento; o pessoal de apoio, com funções de suporte às atividades principais; e a ideologia, que tem a seu cargo a cultura da organização.

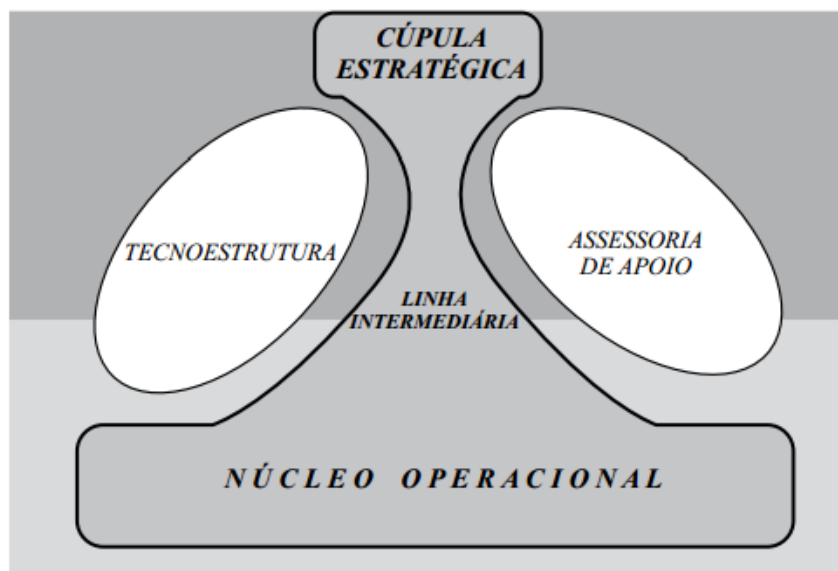


Figura 10 - Estrutura organizacional segundo Mintzberg.

Fonte: Mintzberg (1980)

Outro grande contributo para a construção de uma estrutura orgânica foi dado por Thompson (2007), para quem a incerteza constitui o problema fundamental da

organização, e lidar com a incerteza é a fonte do processo administrativo, ou a finalidade da organização. As formas como a incerteza é percebida e os recursos colocados para reduzir ou eliminar a mesma, constituem, para o autor, as bases que deverão presidir à formação da estrutura organizacional.

No caso dos serviços partilhados, há uma diminuição do risco, pois é conhecido que o CSP fornece às unidades de negócio da mesma organização (mercado), que conhece bem, produtos ou serviços em que ambas as entidades (cliente e fornecedor) participaram na sua definição (Schulman *et al.*, 1999), pelo que se poderão abandonar as tradicionais estruturas comerciais de marketing e comunicação externa. Face à autonomia das unidades de negócio, o risco reside na possibilidade do aparecimento de fornecedores externos com melhores condições em termos de inovação, qualidade e preços, pelo que se deverão desenvolver as estruturas que representem um reforço da cultura partilhada, inter-relações e comunicação interna.

Os serviços partilhados também poderão ser vistos no âmbito da coordenação de atividades. De acordo com Richardson (1972), as empresas executam diversas atividades, cuja natureza está de acordo com as suas competências particulares, estando a coordenação destas atividades circunscrita à existência de economias de escala em atividades similares, como são os casos das atividades de apoio.

A necessidade de captar os benefícios dos relacionamentos entre unidades de negócios nunca foi considerada tão importante. A tecnologia e o desenvolvimento competitivo podem unir as unidades de negócios em torno de objetivos comuns e criar novas possibilidades para a vantagem competitiva, pelo que o desenvolvimento de inter-relações deverá constituir uma das prioridades na estratégia da organização (Porter, 1987).

Os serviços partilhados não aparecem só associados às unidades de negócio da mesma organização, mas poderão surgir de alianças estratégicas entre várias organizações (Schulman *et al.*, 2009). Com a formação de alianças estratégicas as organizações



procuram uma vantagem competitiva, que face a recursos e competências limitadas, levam a um novo tipo de organização, onde a partilha de recursos e conhecimento poderão gerar vantagens a todos os parceiros.

Na literatura sobre estratégia empresarial, o tema da cooperação entre empresas tem vindo a merecer a atenção de vários autores, pela sua influência em termos de competitividade de uma indústria, fazendo parte das políticas industriais dos governos, pelo que, face à sua importância, são frequentemente objeto de alguns incentivos (Mota, 2000). Para Porter (1985), o desenvolvimento de inter-relações entre empresas facilita a obtenção de uma vantagem competitiva, pois a partilha ocorre entre atividades das cadeias de valores de cada parceiro, contribuindo para a redução dos seus custos, aumento da diferenciação e partilha de conhecimentos de gestão.

Com a formação de alianças estratégicas, as organizações criam um ambiente favorável à troca de conhecimentos, pois partilham não só recursos, mas também as competências individuais, contribuindo o processo de aprendizagem individual para a melhoria da competitividade dos parceiros (Fenema, Keers & Zijm, 2014). O sucesso das organizações está na capacidade de aprenderem mais rapidamente do que os seus concorrentes, que poderão ser também seus parceiros, e assim obterem uma vantagem competitiva sustentável.

O estabelecimento destas parcerias entre organizações tem imposto mudanças, na forma de atuar, na estrutura, nos relacionamentos e no controlo das atividades desenvolvidas (Fenema, *et al.*, 2014). As alianças estratégicas formadas para fins específicos, podem desenvolver-se entre organizações de ramos de atividade semelhantes, complementares, diferentes ou mesmo entre concorrentes, distinguindo-se das *joint ventures*, nas quais os parceiros partilham a propriedade do novo investimento.

Alianças estratégicas concretizadas com o desenvolvimento de serviços partilhados, têm como pilar a partilha de serviços de apoio a negócios (Richter & Bruhl, 2017), com

os objetivos de redução de custos, melhoria de qualidade, disponibilização de recursos materiais (dada a menor necessidade de investimento em tecnologia / infraestrutura) e de recursos humanos (formação, desenvolvimento de especificidades para atividades de suporte), além da alocação dos melhores talentos a serviços de atividades essenciais (Pereira, 2004).

O desenvolvimento de redes industriais tem assumido grande importância, face à necessidade de obter as vantagens competitivas que assegurem a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. A abordagem das redes industriais partilha com a teoria evolucionista das competências a constatação de que os mecanismos de coordenação e os atores aí presentes constituem e fundamentam a dinâmica dos sistemas industriais, diferindo no papel que é atribuído aos mecanismos de coordenação e à evolução das competências nas empresas. Os modos de coordenação entre empresas, ao contrário do que refere a teoria evolucionista de competências, não se restringem a duas alternativas, empresa e mercado, constituindo as relações entre empresas um modo alternativo de coordenação de atividades, contribuindo para a redução de custos de troca e de produção e a promoção do desenvolvimento e do conhecimento (Mota 2000).

Uma outra figura ao nível da cooperação entre empresas é o denominado cluster porteriano, composto por empresas que comunicam por possuírem características semelhantes, ou necessidades comuns e estarem inseridas na mesma zona geográfica. A necessidade de desenvolver conhecimento sobre processos de produção e gestão entre empresas localizadas numa proximidade geográfica, permite caracterizar a concentração de empresas para otimizar o seu sistema produtivo e distributivo, além de maximizar a receita (Porter, 1987).

A concentração facilita a aprendizagem pela existência de interdependências e conduz à necessidade do estabelecimento de sinergias para o desenvolvimento de projetos comuns, que reduzam as necessidades de recursos e potenciem a utilização de

competências individuais. Num estudo efetuado por Pinto, Amaral e Peres (2017), em organizações com estruturas organizacionais diferentes, os autores concluem que os serviços partilhados constituem um contexto ideal para a criação de novos conhecimentos.

Apesar da literatura ainda não ter abordado o desenvolvimento de serviços partilhados entre empresas no seio do *cluster* (Marciniak, 2014), o ambiente de partilha propicia a aplicação dos princípios de negócio de serviços partilhados para projetos comuns (Richter & Bruhl, 2017). Num estudo efetuado pela NESTA em 2010 (Chapain, Cooke, Propis, MacNeill & Mateos-Garcia, 2010) sobre o conceito de *clusters* criativos, é referido que alguns dos benefícios que podem resultar da formação destes *clusters* é o acesso a pessoal qualificado e o desenvolvimento de serviços partilhados. Neste campo, há necessidade de serem efetuados novos estudos, que possam apoiar uma investigação sobre a importância do estabelecimento de serviços partilhados na consolidação do funcionamento do *cluster*.

Os serviços partilhados inter-organizacionais, permitem uma partilha de serviços entre organizações, dispõem das mesmas vantagens dos serviços partilhados desenvolvidos na mesma organização (Richter & Bruhl, 2017), devendo ser criadas condições para as organizações alargar os níveis de cooperação, mantendo-se, contudo, as características competidoras (Cunha, 2009).

Num estudo efetuado à aplicação do modelo de serviços partilhados na gestão dos recursos humanos, em quatro organizações do sistema nacional de saúde britânico, Redman *et al.* (2007) concluem que o modelo apresenta vantagens para as organizações, mas tem dificuldades em conduzir uma agenda transformacional dos RH em cada organização. Para os empregados do CSP, com exceção de um pequeno conjunto de quadros de chefia, poucas vantagens advêm deste modelo, sugerindo que foi negligenciada a sua experiência de trabalho, fundamental para a implementação com

sucesso daquele. Num inquérito efetuado por Reilly (2000), identificou que os trabalhadores dos CSP consideraram que a sua função se tornou mais aborrecida, sentindo-se desmotivados pela falta de contacto com as unidades de negócio, perda de oportunidades transversais à organização, desenvolvimento de carreiras mais restrito e perda de informação, razões que eram apontadas para uma resistência à mudança.

Uma das questões organizacionais que não obteve resposta na literatura consultada, diz respeito às condições que deverão orientar a organização na decisão sobre a formação de um único CSP, ou pela evolução para CSP's dedicados, também conhecidos por centros de excelência, e suas implicações ao nível da rentabilidade e qualidade.

Outra questão para a qual não foi encontrada resposta na literatura consultada, é a importância do desenvolvimento de uma cultura de partilha em toda a organização, a ocorrer durante a fase de implementação dos serviços partilhados. Se ao nível do CSP, foi demonstrada a importância do desenvolvimento de uma cultura de serviço ao cliente e das inter-relações com as restantes unidades de negócio clientes, permitindo uma inovação permanente (Fenema, *et al.* 2014), o mesmo não se passou com a necessidade de envolvimento de toda a organização no processo de implementação dos serviços partilhados. Assim, haverá que determinar a importância do envolvimento de toda a organização e o desenvolvimento de uma cultura de partilha, ao nível dos resultados sobre a qualidade e inovação.

### *3.2.1 Satisfação no trabalho*

Após análise sobre as principais teorias e modelos organizacionais, surge a necessidade de analisar os principais fatores geradores da satisfação com o trabalho, para melhor se poder compreender as dificuldades criadas com a implementação de serviços partilhados.

Os CSP apresentam-se como unidades autónomas, que prestam serviços às restantes unidades da organização a que pertencem, em atividades que antes eram efetuadas pelos

clientes. No processo de implementação do CSP, os trabalhadores antes afetos às unidades de negócio, são transferidos para esta nova unidade, passando a desempenhar funções semelhantes (Schulman *et al.* 1999), mas agora com atividades standardizadas, em alguns casos com recurso a novas tecnologias e com uma organização e trabalho diferente.

Como referem Bain e Taylor (2004), no funcionamento do CSP, as tarefas seguem um desenho taylorístico, pouco qualificadas, com fracos requisitos em termos de conhecimentos, sendo ainda consideradas muito repetitivas e monótonas.

Alguns dos casos de insucesso nos serviços partilhados associados aos recursos humanos, refletem situações de insatisfação dos colaboradores dos CSP, face ao fraco nível de enriquecimento das tarefas, com atividades fundamentalmente transacionais e com limitações a nível do desenvolvimento profissional (Bain, 2004; Redman, *et al.*, 2007). Surge, assim, a necessidade de se abordar os conceitos de motivação e satisfação com o trabalho, bem como os fatores que afetam a satisfação com o trabalho em contexto de serviços partilhados.

Uma das definições que maior impacto teve na definição de satisfação, é atribuída a Locke, definindo a satisfação como um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou experiências no trabalho (Locke, 1969)

Diferentes teorias tentam explicar a relação existente entre a motivação e a satisfação no trabalho. Para uma das mais conhecidas, a teoria geral da motivação humana, apresentada por Maslow em 1954, as necessidades humanas são representadas sob a forma de pirâmide, em cinco categorias, indicadas por ordem de hierarquização, a saber, necessidades de autorrealização, de estima, de pertença, de segurança e fisiológicas. A teoria pressupõe, que sempre que uma necessidade estiver satisfeita, surge uma necessidade de nível superior como fator de motivação.

No final da década de 50, Herzberg propõe a Teoria Bifatorial, também conhecida por teoria da motivação-higiene (Herzberg, 1987). A satisfação está associada a fatores

motivacionais, também denominados de fatores intrínsecos, como a realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e crescimento. Os fatores higiênicos, também conhecidos como fatores extrínsecos, são aqueles – tais como política organizacional, tipo de supervisão, e salários que, quando presentes, acalmam os trabalhadores, mas que, quando ausentes, causam grande insatisfação (Bilhim, 2008).

A teoria da equidade de Adams (1965), baseia-se numa avaliação subjetiva e comparativa que os indivíduos percebem em situações de trabalho. As pessoas preferem uma situação de equidade na sua relação com outras pessoas e organizações, pelo que, situações de injustiça como compensações inferiores às dos colegas, geram insatisfação. De acordo com Brites (1998), o interesse por esta teoria declinou bem cedo, por ser considerada muito flexível, restrita e pouco operativa, representando a equidade apenas um dos muitos valores capazes de explicar o comportamento.

A teoria das expectativas de Vroom é, atualmente, uma das teorias mais aceites para explicar a motivação (Bilhim, 2008), onde o processo de motivação pode ser abordado em função dos objetivos, das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em alcançar os objetivos (Vroom, 1964). Este autor defende que a força motivacional corresponde ao produto da “Expectativa”, que representa a crença que o esforço resultará na obtenção de metas, multiplicado pela “Instrumentação”, associado à recompensa e, multiplicado pela “Valência”, que representa o valor que o indivíduo atribui às recompensas. Assim a motivação será máxima quando estes três fatores tiverem o valor máximo, ou será nulo, quando for indiferente ou não atingir determinado objetivo, ou quando não existir qualquer expectativa de atingir o resultado, ocorrendo, assim a desmotivação.

Ao nível dos modelos que deram importantes contributos para o conhecimento sobre a motivação com o trabalho, são frequentemente citados os modelos de Herzberg e o modelo de Hackman e Oldham (1980). Este último enuncia um conjunto de componentes motivadoras do trabalho, como a autonomia e independência no trabalho, a variedade, o

*feedback* construtivo e a identidade. Segundo Hackman e Oldham, as formas como os cargos estão estruturados, a complexidade das tarefas e a elevada autonomia, têm um impacto positivo superior nos níveis de motivação gerados quando comparadas com tarefas simples e rotineiras.

Para Brites (1998), não é possível “entender a satisfação com o trabalho desenquadrada da satisfação geral, uma vez que se encontram indissociavelmente ligadas”, considerando, assim, necessário deslocar o ponto de observação do trabalho propriamente dito para o contexto social das pessoas, que deverá ter um efeito matriciador na sua relação com o trabalho, cuja compensação é indispensável.

Vários autores relacionam a satisfação no trabalho com a intenção que evidencia o colaborador para deixar a organização (Nazin, 2008), também conhecido como o conceito de *turnover*. A maior parte dos estudos que abordam esta temática, referem a existência de uma relação negativa entre ambos os conceitos, defendendo que quanto maior forem os níveis de satisfação no trabalho, menores serão as intenções do colaborador no *turnover*, verificando-se também, uma relação inversa entre estas duas variáveis.

No estudo efetuado por Silva (2012), com o objetivo de determinar os fatores que afetam a satisfação no trabalho num CSP, a remuneração foi considerada o fator mais importante na explicação das intenções de *turnover*, assim como na satisfação global no trabalho dos colaboradores do CSP. Ao nível da satisfação global, foi ainda considerado muito importante o reconhecimento pelo trabalho efetuado.

Tendo em conta as condições de trabalho nos CSP, onde a maioria das atividades são rotineiras e exigem fracos níveis de conhecimentos, fatores que, de acordo com o modelo de Hackman e Oldham, consideram ter um impacto negativo ao nível da satisfação, interessa conhecer quais os fatores motivacionais a desenvolver para aumentar estes níveis de satisfação, como o clima organizacional.

Nalguns casos analisados verifica-se poder haver níveis fracos de motivação pela percepção de um sentimento de inferioridade do CSP, que funciona como uma unidade de apoio às restantes unidades de negócios, por vezes em contexto exterior à organização. Estamos neste caso, perante a teoria da equidade de Adams, onde, para além do afastamento do CSP, os seus colaboradores podem percecionar situações de injustiça, quando efetuam comparação com os seus colegas, ao nível das compensações, possibilidade de evolução na organização e reconhecimento pelo seu trabalho.

### 3.3 *Gestão dos Centros de Serviços Partilhados*

O centro de serviços partilhados é a principal estrutura resultante da implementação de serviços partilhados, onde as atividades de suporte da organização são concentradas. Como refere Domingues (2014), para além das mais-valias para cada unidade de negócio decorrente da externalização dos serviços de suporte, a formação do CSP trará, para a organização no seu todo, um aumento da eficiência significativo pela eliminação de estruturas de custos duplicadas, contribuindo, ainda, pela especialização do CSP nas atividades de suporte, não só para a redução de custos, como por disponibilizar a cada unidade de negócio serviços especializados e *know-how*, que até aí estariam fora do seu alcance a preços competitivos.

O CSP pode ser vista como a melhor organização para a partilha das boas e más práticas no fornecimento de serviços, baseado na experiência de muitos anos na mesma organização (Knol, Janssen & Sol, 2014).

As características de um CSP são identificadas por Moller e Swaddle (1997), como uma entidade com funcionamento independente, prestando serviços a mais do que uma unidade (divisão ou unidade de negócio) dentro da organização, sendo responsável pela gestão dos custos, pelos prazos e pela qualidade dos serviços prestados aos clientes internos, com quem, normalmente, define “Acordos de Nível de Serviços” (ANL). Para



Sharma (1999) as três características essenciais na definição da estratégia de um CSP são o seu funcionamento como uma entidade autónoma, a faturação aos clientes dos custos totais pelos serviços que presta e, por último, a não permissão para a duplicação destes centros. Cooke (2006) salienta a possibilidade de a gestão do CSP poder ser exercida por uma entidade independente, normalmente separada da sede. Ripken (2007) acrescenta que o fornecimento de serviços como *outsourcing* interno, constitui uma estratégia, onde ambas as partes, comprador e vendedor, trabalham constantemente projetos conjuntos, com objetivos partilhados, mantendo uma satisfatória e colaborativa relação.

Para a planificação de um correto funcionamento dos serviços partilhados, torna-se importante conhecer as situações iniciais, ou seja, antes de se verificar a centralização (Bergeron, 2003), sendo fundamental o desenvolvimento de métricas que representem as economias e a qualidade dos serviços prestados, aspetos fundamentais da decisão sobre a adoção deste modelo de gestão, devendo estas também ser aceites pelos clientes, para que não se verifiquem dúvidas sobre os parâmetros de avaliação da eficiência e eficácia dos CSP.

Também Quinn *et al.* (2000) definem um conjunto de regras de funcionamento, de forma a permitir a consolidação de atividades:

1. Não permitir a existência da duplicação de serviços, nomeadamente a manutenção, nas unidades de negócios, de estruturas que efetuem atividades que passaram a estar integradas;
2. Transferir todos os custos dos serviços para as unidades de negócio clientes;
3. Obrigatoriedade da utilização dos serviços prestados pelo CSP durante um largo período de tempo;
4. Estabelecimento de parcerias com as unidades de negócio clientes para encontrar soluções que permitam a redução dos custos operacionais;

5. Realizar e informar as unidades de negócio clientes sobre a comparação dos custos do CSP com outras unidades externas (*benchmarking*);
6. Informação periódica das unidades de negócios clientes sobre a evolução dos custos do CSP, níveis de serviço e estudos de satisfação clientes.

Na formação de um CSP destinado à gestão de recursos humanos, Farndale *et al.* (2009) referem que a mesma começa com a consolidação das atividades transacionais, como salários e gestão dos subsídios, devendo, a médio prazo, ser criada especialização ao nível do recrutamento e seleção, formação, gestão do desempenho e por último, as atividades transformacionais, como gestão da mudança e gestão estratégica dos RH. Para estas unidades que efetuam a gestão dos RH, Ulbrich (1995) defende a importância de os trabalhadores não ficarem todos centralizados num único local (CSP), referindo haver vantagens em localizar junto das unidades de negócios aqueles que trabalham exclusivamente para estas, apesar da necessidade de gerir a complexidade resultante do facto de pertencerem a ambas as equipas.

Para o funcionamento adequado do CSP Schulman *et al.* (1999), identificaram as principais características que deverão presidir ao seu modelo de gestão, como o seu funcionamento semiautónomo não respondendo hierarquicamente a nenhum dos clientes, embora estes participem coletivamente na sua gestão; a necessidade de procurar uma melhoria contínua com implementação das melhores práticas de mercado, constituindo-se como um centro de excelência; a necessidade do CSP faturar os serviços que presta; e beneficiar os seus clientes, pela redução de custos e elevada qualidade dos serviços que presta.

Ao nível da gestão do CSP, Walsh *et al.* (2008), identificaram quatro fatores críticos de sucesso:

1. Monitorização e gestão dos custos, nomeadamente conhecer a sua origem, qual o valor associado a cada cliente e a sua comparação com os de outras organizações (*benchmarking*);
2. Definir claramente as características que devem estar associadas a um bom desempenho do CSP;
3. Efetuar SLA com todos os clientes
4. Efetuar a avaliação da performance do CSP.

Um CSP deve encarar os seus parceiros como verdadeiros clientes, que desejam para os serviços que lhe são prestados elevados níveis de qualidade, cumprimento dos prazos acordados e custos competitivos em relação ao mercado, pelo que deverão ser desenvolvidas métricas que acompanhem estes parâmetros, aceites por todos os parceiros e definidos através de SLA. O estabelecimento de métricas adequadas ao funcionamento do CSP e a conjugação destas com indicadores de desempenho, que permitam um efetivo controlo das operações ali realizadas, bem como a sua ligação à estratégia corporativa, é condição fundamental para o sucesso da continuidade operacional dos serviços partilhados (Silva *et al.*, 2006).

Os acordos de nível de serviços “SLA” deverão estar definidos antes do início de funcionamento e, apesar da estandardização de atividades, deverão acomodar algumas especificidades das unidades orgânicas, devendo ser simples e claros, prever a criação de estruturas burocráticas e complicadas para resolver as divergências de análise, estabelecendo meios de análise e resolução de incidentes. Estando os modelos de *pricing* desenvolvidos e os SLA definidos e assinados, a última etapa é o estabelecimento da metodologia de faturação de serviços.

De acordo com um estudo efetuado pela Accenture (2006), o modelo de serviços partilhados está frequentemente associado com organizações que procuram atingir elevadas *performances*, contribuindo estas de forma eficaz para os resultados. Esta

consultora identificou seis fatores a ter em conta no processo de gestão do CSP, para este alcançar e manter uma elevada *performance*:

1. Comunicação, que face ao modelo de partilha, deverá constituir uma prioridade, não só durante a fase de implementação, como na fase de operacionalização, interna e para com os clientes. Esta comunicação deverá incidir, na partilha de sucessos e dificuldades, na divulgação de métricas e evolução de custos, na animação para a formulação de sugestões e participação ativas nos processos e no anúncio de iniciativas;
2. Melhoria contínua, aumentando a eficiência do CSP e suportando o crescimento organizacional;
3. Gestão do relacionamento com clientes, aumentando a participação no funcionamento do CSP e recorrendo ao *Customer Relationship Management* (CRM) para a sua gestão;
4. Processo de desenvolvimento das pessoas, que deve alinhar o desenvolvimento e crescimento das necessidades dos empregados com o desempenho do CSP e objetivos culturais;
5. Processo de gestão do desempenho, que deverá medir através das métricas adequadas e comunicar os resultados obtidos pelo CSP;
6. Processo de gestão da procura, devendo o cliente ser considerado o foco do “*front office*” do CSP, devendo este ser capaz de responder às solicitações no tempo e nível de serviço que garanta a satisfação do cliente.

A estrutura normalmente adotada pelo CSP para gerir as suas atividades, tem a configuração de uma “Estrutura Burocrática Simples”, como foi definida por Thompson (2007), com uma única chefia e a existência de coordenadores para cada atividade, sendo as várias atividades caracterizadas pela existência de um fluxo de trabalho altamente

racionalizado, cujas tarefas são simples e repetitivas, operando em ambientes simples e estáveis.

Os CSP terão de estabelecer um processo comunicacional com as restantes unidades de negócios (Bergeron, 2003), devendo esta comunicação evoluir ao nível dos meios, utilizando algumas ferramentas como vídeos, correio eletrónico e *websites*. As mensagens transmitidas deverão estar de acordo, quer com a cultura da organização, quer com aquilo que os clientes necessitam conhecer. Para este tipo de organização o contacto individual e a comunicação “*face to face*” desempenham um papel importante, sendo considerado como uma das vantagens em relação aos concorrentes externos. Alguns gestores, para incentivarem esta comunicação, estabeleceram visitas regulares dos empregados do CSP aos centros de negócios e dos clientes ao CSP.

O relacionamento estratégico entre o CSP e os seus clientes, constitui um dos aspetos fundamentais para o sucesso do funcionamento dos serviços partilhados, onde todas as partes devem interiorizar que o valor da organização será tanto mais forte, quanto mais sólidas forem as ligações individuais (Schulman *et al.*, 1999). O estabelecimento das inter-relações surge, assim, como um dos fatores a identificar no plano estratégico do CSP, constituindo a sua dinamização e coordenação uma das principais funções do gestor do CSP. O desenvolvimento das TIC's veio potenciar o incremento das inter-relações, possibilitando a redução de custos pela partilha de atividades de recursos e *know-how*, bem como a redução de custos de exploração.

O estabelecimento do relacionamento com os clientes torna-se muito importante para a melhoria dos processos de funcionamento e desenvolvimento de novos serviços (Bergeron, 2003), podendo os mesmos ter uma função de consultores e recetivos a testar as inovações. O desenvolvimento de novos serviços contribui para um pleno aproveitamento da capacidade de produção e dos recursos de todas as atividades

centralizadas no CSP, reduzindo os custos totais de produção e, por conseguinte, os custos unitários de cada atividade.

As inter-relações decorrentes da partilha de atividades envolvem sempre um custo (Porter, 1987), que pode ser de três tipos:

1. Custo de Coordenação, associado à coordenação da atividade para todas as unidades;
2. Custo de Compromisso, associado à gestão das atividades;
3. Custo de Inflexibilidade, que tem a ver com investimentos e barreiras à saída.

Porter (1987) aborda também as principais dificuldades para o estabelecimento de inter-relações, tendo identificado as seguintes fontes de impedimento:

1. Benefícios assimétricos, entre as várias unidades de negócios, podendo a menos favorecida com a partilha exigir uma recompensa;
2. Receio de perda de autonomia e controlo, levando alguns gestores a resistir a inter-relações que pareçam diminuir o seu poder de decisão nas atividades desenvolvidas;
3. Sistemas de incentivos, que poderão não ser suficientes para influenciar todas as unidades de negócios na busca de soluções partilhadas;
4. Estádios diferentes das unidades de negócios, podendo algumas, em função de situações de condições específicas, verificarem na partilha um risco à competitividade, gerando resistências.
5. Receios que os gestores associem o estabelecimento de inter-relações com uma limitação ao modelo descentralizado, havendo confusão entre autonomia e isolamento.

A obtenção de inter-relações entre unidades de negócios independentes, não se encontra de acordo com as práticas de gestão, em grande parte das empresas diversificadas, pelo que, sem uma estratégia horizontal explícita, não haverá nenhum

mecanismo sistemático para identificar, reforçar e estender as inter-relações (Porter, 1996).

A análise das implicações para os RH que vão integrar o futuro CSP foi efetuada por Reilly (2000), tendo verificado como vantagens na formação de CSP dedicado aos RH, a redução de custos e a melhoria da eficiência, e como desvantagens associadas aos empregados destes centros, o sentimento de o seu trabalho se tornar mais aborrecido e com forte pressão e controlo, registando preocupações no desenvolvimento de carreiras e desmotivação por não sentirem o resultado do seu trabalho no cliente. Também alguns gestores de unidades de negócio que se tornaram agora clientes dos serviços partilhados, passaram a manifestar alguma insatisfação com a evolução registada (Redman, 2007).

Schulman *et al.* (1999) salientam a importância do desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho para um CSP, indicando três razões fundamentais:

1. A estratégia do CSP sendo parte integrante da estratégia da empresa, pelo que as métricas ali desenvolvidas deverão estar relacionadas, não só com o plano de atividades, mas também interligadas com a estratégia ao nível corporativo;
2. Face ao relacionamento do CSP com as restantes unidades de negócios, as métricas a ser usadas deverão ser capazes de medir, além das variáveis acordadas, a parceria e valores;
3. Deverá ser possível medir a evolução dos serviços partilhados, comparando a situação antes da implementação, logo que terminada, e durante o funcionamento.

A metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton, define a visão e a estratégia de uma organização em termos de metas e objetivos específicos e mensuráveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os clientes e acionistas, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizagem e crescimento. Assim, a utilização do (BSC) surge como uma

metodologia adequada ao processo de implementação e medida do desempenho de funcionamento do CSP (Silva *et al.*, 2006).

A procura de sinergias nos processos de negócio, significa trabalhar para um resultado em que o valor final obtido será maior que a soma das partes. Kaplan e Norton (2004) demonstraram a importância da BSC na ligação e alinhamento entre o CSP com as restantes unidades de negócios e com a estratégia corporativa, apresentando dois modelos para o desenvolvimento de *scorecards* em ambientes de serviços partilhados: o modelo que assume o CSP como um parceiro estratégico e o modelo em que o CSP é unicamente uma unidade de negócio. No primeiro modelo são desenvolvidos os *scorecards* para as unidades de negócios que têm contactos com os clientes externos e só depois são incorporados nos *scorecards* do CSP, proporcionando a esta unidade maior clareza e a interligação com as restantes unidades e estratégia corporativa. Já no modelo em que o CSP representa uma unidade de negócio, este deve atuar como uma empresa dentro da corporação, desenvolvendo interface profissional com as restantes unidades de negócios suas clientes, usufruindo unicamente das vantagens do conhecimento e relacionamento internos, por estarem integradas no mesmo grupo económico, permitindo aos empregados do CSP o desenvolvimento de relacionamento com os seus clientes, baseado num ambiente de melhoria continua (Silva *et al.* 2006).

Para aqueles autores, os CSP embora constituídos para gerar economias de escala e especialização, podem tornar-se burocráticos, insensíveis e inflexíveis, não proporcionando às unidades de negócios suas clientes os benefícios económicos esperados, pelo que, como referem Kaplan e Norton (2004), a utilização da metodologia de BSC em unidades de serviço partilhado se torna importante, devendo orientar as estratégias dessas unidades para que agreguem valor e sejam sensíveis às estratégias e às necessidades das unidades de negócios por elas servidas.



A monitorização e análise do desempenho são considerados fatores críticos de sucesso para se tornarem evidentes os benefícios que a adoção do modelo de serviços partilhados pode trazer para a organização, havendo necessidade de ser desenvolvidas métricas que permitam avaliar os benefícios, o desempenho dos negócios e da força de trabalho. Neste sentido, os indicadores-chave a desenvolver, deverão permitir analisar aspetos do passado, desafios do presente e planos para o futuro, devendo, por isso, estar ligados ao resultado do negócio e aos fatores críticos de sucesso que descrevem as condições para a obtenção dos resultados pretendidos. Silva *et al.* (2006), analisaram a aplicação do BSC no processo de implementação dos serviços partilhados numa empresa brasileira, referindo a sua importância para “guiar os passos antes e durante a transição, servindo, ainda, como sistema de gestão após consolidação da mudança”. Na fase inicial, o BSC permitiu aos empregados do grupo entenderem que a estratégia de implementação do CSP estava ligada a fatores mais fortes do que simplesmente a redução de custos e corte de pessoal, como a sua ligação à necessidade de se atingirem níveis mais satisfatórios para os produtos e serviços, como ainda libertar os gestores para dedicarem mais tempo a ações do plano estratégico.

Com o CSP em funcionamento, deverão ser estabelecidas ações de *benchmarking* sobre os seus custos internos e qualidade dos serviços prestados com as “*best practices*” dos fornecedores externos. Para demonstrar o bom funcionamento dos seus processos, deverão ser estabelecidos indicadores de comparabilidade, que permitam demonstrar que estão a gerar maior valor à organização, com a comparação com os preços médios praticados no mercado, garantindo uma estratégia de satisfação e fidelização dos seus clientes. Numa estratégia de *benchmarking*, a existência de valores *standards*, deverá servir para motivar os empregados, especialmente em tarefas repetitivas, comparando a sua *performance* com as dos colegas do mesmo CSP, ou de outros CSP’s, de onde sejam

conhecidos resultados, devendo ainda estar definidos no SLA e divulgados, para que todos os parceiros conheçam o serviço que terá de ser desenvolvido (Bergeron, 2003).

Uma das principais dificuldades que se colocam ao modelo dos serviços partilhados é a definição dos preços a praticar para os serviços prestados às unidades de negócios da organização suas clientes (Schulman *et al.*, 2009), reconhecendo-se que o objetivo principal do CSP não é o lucro, mas a satisfação de todos os *stakeholders*, em preços, nível dos serviços prestados, prazos e qualidade. Para o estudo dos preços a praticar pelo CSP, que normalmente correspondem aos serviços prestados, torna-se pertinente a abordagem de alguns conceitos no âmbito da economia das organizações.

Para a determinação dos preços a praticar, deverão ser conhecidos os custos e ativos das atividades de valor partilhadas que se encontravam alocados inicialmente à cadeia de valores da unidade empresarial (Bergeron, 2003). O comportamento do custo de uma atividade de valor partilhada reflete a atividade como um todo, e não apenas a parte que é atribuível a uma unidade empresarial, sendo sensível à escala, dependendo do volume de todas as unidades empresariais envolvidas. Um dos problemas levantados por Porter (1987) é o de as fórmulas de afetação dos custos das atividades partilhadas poderem não refletir uma economia de utilização, mas terem sido estabelecidas com base na conveniência ou em considerações políticas.

Os serviços partilhados configuram uma situação próxima de um monopólio, onde existe um único fornecedor, o CSP, fornecendo serviços a todas as unidades negócio da organização. O preço de um novo produto ou serviço, numa posição monopolística, pode ter uma função tanto mais importante, quanto maior for o nível de informação dos consumidores, não em termos da firma, mas acerca da sua qualidade (Judd & Riordan, 1994). Na origem do modelo de serviços partilhados está a possibilidade, por parte das unidades de negócio, de um controlo ao nível dos custos e produtividade dos CSP, sendo frequentemente utilizados valores de *benchmarking* externo (Bergeron, 2003).

Essegaier, Gupta e Zhang (2002), ao estudarem um modelo de preços adaptado a estruturas monopolísticas, concluíram sobre a importância da criação de incentivos para a utilização dos recursos limitados de uma forma mais eficiente. Também Maglaras e Zeevi (2003), ao estudarem o preço associado à partilha de serviços de comunicação e informação, recursos que sofrem uma degradação com o aumento da taxa de serviços dos utilizadores, verificaram que estes são sensíveis à taxa de utilização cobrada para aceder ao serviço. As considerações económicas e as economias de escala levaram os autores a concluir que o modo de operação ótimo está perto de uma situação de utilização intensa, sendo os custos de congestionamento relativamente baixos, podendo o preço ser decomposto em duas partes, uma para épocas de forte utilização e outra para situações de fraca utilização, contribuindo, assim, o fator preço para a resolução dos problemas de otimização da capacidade instalada.

O problema com que se confrontam os fornecedores de serviços partilhados para definição do preço não é simples e, em alguns dos casos conhecidos, a sua aceitação pelas unidades de negócios a quem prestam serviços não tem sido pacífica. Perlman e Kaspi (2007) desenvolveram um modelo de transferência de preços para pagamento ao CSP, determinando um preço pelo serviço de reparação de equipamentos em duas situações, normal e urgente. Motivados pela proliferação de serviços de comunicação e informação, Maglaras e Zeevi (2003), efetuaram um estudo para determinar as capacidades e um modelo de preços a praticar, para recursos finitos que podem ser partilhados pelos utilizadores, sendo estes sensíveis ao tempo necessário para uma operação e à degradação que poderá sofrer o serviço pela partilha do sistema em situações de congestionamento. Estes autores concluíram que a capacidade deverá ser determinada para situações de maximização de proveitos, assumindo que o sistema é completamente utilizado e negligenciando a variabilidade da procura estocástica. Já quanto aos preços admitem uma

simples decomposição para situações de tráfico máximo, seguida de uma correção para efetuar um balanço ótimo dos efeitos de sobre utilização.

Também Baron, Beyer e Britan (2005), com o objetivo de aumentar a taxa de utilização de recursos partilhados, potenciando o fornecimento de melhores serviços com menores custos, elaboraram um modelo para utilização de serviços associados a computadores em situações de congestionamento, definindo um preço de congestionamento que apresenta uma dupla vantagem. Por um lado, os clientes pagam um preço superior, o que origina um balanceamento da procura, permitindo também ao fornecedor satisfazer os requisitos de qualidade para recursos escassos. A segunda vantagem resulta de uma análise económica aos escalões de preços de congestionamento, onde o preço justo para a utilização do recurso sofre um aumento, induzindo um aumento no investimento para aumentar a capacidade do recurso.

Um dos fatores importantes em serviços partilhados para a definição do preço é a noção de lucro zero, ou seja, os ganhos da atividade dos serviços partilhados devem ser mantidos na organização (Schulman *et al.*, 1999), mas destes deverão usufruir as unidades de negócio a quem prestam serviços. Os serviços partilhados deverão operar com o objetivo de atingir o *breaking even*, pelo que não deverão ter objetivos de lucros, devendo os seus esforços se concentrar na estrutura de custos e na gestão da relação com os seus parceiros. Para as estratégias de fixação de preços, os mesmos autores referem a possibilidade de adoção das melhores práticas, dependendo do modelo ou estágio em que se encontram os serviços partilhados, definindo cinco alternativas possíveis:

1. *Do Nothing* – Trata-se de uma centralização de funções, não se verificando faturação às unidades de negócio pelos serviços prestados, funcionando o CSP como um centro de custos;
2. *Allocation* – Metodologia de pagamento de uma percentagem dos custos do CSP em função do seu volume de negócios;

3. *Transfer Pricing* – Metodologia de pagamento de serviços, ao preço de custo;
4. *Market Pricing* – Metodologia de pagamento de serviços ao preço de mercado;
5. *Value Management* - Metodologia de fixação de preços de transferência interna em função de critérios, sendo exemplos, um valor por fatura para serviços de contabilidade, ou valor por empregado para a gestão de recursos humanos.

Santos (2002) refere que a regularização das transações entre o CSP e as restantes unidades pode ser efetuada pelo estabelecimento de um sistema de preços com base em fatores externos (preços de mercado), quando exista um mercado amplo, semelhante e ativo, ou tendo por base definição dos fatores internos (custos), utilizado pelo método dos preços de transferência interna.

A fixação de preços a praticar pelo CSP com base nos preços de mercado apresenta, de acordo com Santos (2002), a vantagem de refletir melhor a realidade de comercialização, estimulando a concorrência entre unidades de negócio em termos de eficiência, servindo assim de *driver* à redução de custos e à procura da inovação tecnológica no âmbito dos serviços partilhados. Este facto foi confirmado no estudo efetuado por Araújo (2010), sobre a aplicação do preço de transferência entre as unidades, onde este método se revelou ser o mais apropriado não só na aceitação do preço pelas unidades de negócios clientes, como para a avaliação e medida do desempenho do CSP.

Um dos métodos mais citados na fixação de um *pricing* para o CSP é a definição dos preços com base no conceito do seu custo, calculados pelo método dos custos reais, que engloba todos os custos dos recursos relacionados com o processo de produção de um bem ou serviço, ficando assim calculado o valor que o produto ou serviço deveria ter, em condições normais de eficiência. Para Santos (2002) a definição de preços unicamente com base nos custos, pode ser pouco estimulante para o CSP, porque todo o lucro da sua atividade fica nas unidades de negócios clientes, o que, nos casos em que os custos estão

muito abaixo dos valores de mercado, poderá criar ineficiências nas restantes unidades de negócio da organização. A situação contrária, ou seja, de os custos superarem os preços de mercado, terá tendência a ocorrer em situações de redução da procura, o que é justificado por os custos de estrutura fixos não variarem de igual forma como a procura, levando a que o CSP, ou aumenta os preços em fases difíceis para os seus clientes, ou assume prejuízos na ação. Uma outra variante na definição de preços de transferência com base nos custos, é adicionar aos custos reais ou padrão uma margem, para aproximar estes preços dos valores de mercado, motivando as unidades produtoras e podendo servir de almofada às variações relativas dos custos estruturais em função das alterações na procura.

Uma terceira metodologia utilizada para fixação de preços em serviços partilhados é o recurso ao preço negociado entre o CSP e os clientes, negociação que deverá refletir os custos reais e preços de mercado. Em geral os preços negociados deverão ser menores que os preços de mercado, por não incluírem alguns custos associados às transações, como provisões para créditos incobráveis, publicidade e outras despesas não necessárias, por todas as entidades pertencerem à mesma organização.

Como se verificou no segundo capítulo, o processo de definição de preços assume características diferentes em função do modelo de gestão adotado para o funcionamento dos serviços partilhados na organização. Nos modelos básicos e *marketplace*, os preços devem ser definidos em função dos custos e no pressuposto que o CSP presta serviços a todas as unidades de negócios. Já nos modelos *marketplace* avançado e empresa independente, o processo de formulação dos preços deve ter em conta os preços de mercado. Em qualquer destes modelos, pretende-se que os custos de transação se aproximem do valor zero.

### 3.4 *A Qualidade nos Centros de Serviços Partilhados*

A introdução de um capítulo sobre a qualidade torna-se fundamental, sabendo-se que a qualidade é um dos principais fatores invocados para as organizações decidirem a implementação de serviços partilhados (Herbert & Seal, 2012), como ainda para a avaliação da performance do CSP, a satisfação dos clientes é um dos critérios com enorme importância (Marciniak, 2013).

Neste contexto, torna-se importante uma abordagem sobre a qualidade numa perspetiva teórica e evolutiva, para se poder compreender, se por si só, a implementação do modelo é suficiente para se alcançarem os objetivos de qualidade de projeto, como também compreender as principais dificuldades que se verificam durante a implementação e quais os fatores relacionados com o funcionamento do CSP que poderão comprometer a qualidade. Por outro lado, reconhecendo a importância da satisfação dos clientes na avaliação dos serviços, importa analisar os modelos de excelência, como o EFQM, que fornecem uma estrutura para aferição da qualidade das organizações (Asif & Gouthier, 2014).

A qualidade é, hoje em dia, um dos fatores essenciais não só para a competitividade, sendo ainda considerado como fator indispensável para assegurar a sobrevivência das empresas, pois qualquer empresa que concorra no palco internacional que não siga o caminho da qualidade, arrisca-se a perder os seus mercados (Houghton, 1991). A grande evolução verificada ao nível das exigências dos clientes, fez com que a qualidade deixasse de ser considerada um luxo, mas uma razão de sobrevivência (Cruz & Carvalho, 1992). Feigenbaum (1988), vai ainda mais longe quando associa ainda uma nova componente à qualidade, referindo que a qualidade é o meio mais importante para obter, não só a satisfação dos clientes, mas também a redução de custos.

Não existe uma definição unanimemente aceite para a qualidade, registando uma evolução ao longo dos tempos e com perspetivas diferentes, consoante se trate do

produtor ou do consumidor. O conceito de qualidade depende do contexto e da cultura de abordagem. Consensual é a identificação do alvo da qualidade, como sendo o consumidor, devendo este constituir a parte mais importante da linha de produção, pois sem consumidores não há produção, pelo que há necessidade de investigar os comportamentos dos consumidores e compreender as suas necessidades e desejos, para desenhar produtos e serviços que lhe confirmem melhores padrões de vida no futuro (Deming, 1990).

No processo industrial, a qualidade é geralmente definida como a conformidade do produto ou serviço com as especificações ou *standards* do projeto, mesmo que essas especificações não correspondam às reais necessidades dos clientes, enquanto que na literatura de *marketing* ou económica, a qualidade está associada ao nível de *performance*, classe do produto ou serviço, sendo a classe definida com um nível de atributos (Karmarkar & Pitbladdo, 1997). Há aqui uma distinção clara entre a qualidade ligada à conformidade e ao posicionamento, podendo ao produto ou serviço estar atribuída uma classe baixa, mas possuir uma elevada qualidade de conformidade com as especificações.

De acordo com Heidenreich (1988), uma das definições geralmente aceite, considera a qualidade como a adequação ao uso ou em conformidade com as especificações. A adequação ao uso significa para Juran, que as características do produto correspondem às necessidades do cliente e à ausência de erros. A primeira definição da Associação Portuguesa de Qualidade (APQ) segue o mesmo contexto, indicando que a “Qualidade é produzir, no menor tempo possível e ao menor custo, bens adequados ao uso ou finalidade, fazendo-os bem à primeira vez, e sempre conformes com as especificações e padrões internacionais e no interesse da satisfação das expetativas dos clientes e consumidores”. A evolução que a definição de qualidade vem registando, tende a associar a qualidade à satisfação do consumidor. Um dos maiores contributos vem de Deming (1990), que vai mais longe, afirmando que a qualidade não deveria prever unicamente a satisfação do consumidor, mas exceder as suas expectativas.



A nova abordagem da qualidade na perspectiva da satisfação do consumidor vem trazer novos desafios às empresas, pela dificuldade em adequar os seus produtos às necessidades dos clientes, que registam mudanças constantes, diminuindo o ciclo de vida dos produtos. Regista-se assim um novo desafio, a associação da inovação à qualidade e à capacidade de gestão, no que Krajewski e Ritzman (1993) classificam como condições para o sucesso das empresas, com o objetivo de continuamente adequar a oferta de produtos ou serviços às expectativas dos consumidores.

Vários autores estudaram uma ligação entre a organização, a gestão das empresas e os resultados obtidos ao nível da qualidade. Para Deming (1990), a qualidade é um grau de uniformidade e dependência previsível, a um custo baixo e adequado ao mercado, o que para se atingir excelência em qualidade deve começar na gestão de topo. Também neste contexto Juran (1989) indica que, 80% dos defeitos na qualidade eram causados por fatores controlados pela gestão de topo, pelo que estes responsáveis devem orientar a gestão para a qualidade, utilizando as metodologias do planeamento, controlo e melhoria de qualidade. Crosby tem uma abordagem de cima para baixo, preocupando-se com os processos organizacionais e estrutura da empresa, centrando posteriormente a sua atenção na cultura de mudança para a qualidade, implicando uma transformação das atitudes. Estamos, assim, em presença de definições para a qualidade na ótica do produtor.

A Gestão da Qualidade Total (TQM) é vista como uma parte da estratégia para a firma poder alcançar a vantagem competitiva, podendo ter um impacto estratégico numa organização, pela promoção de novas ideias e abordagens para os objetivos organizacionais e assim, para o planeamento estratégico (Leonard & McAdam, 2001). Para Deming (1990), a Qualidade Total (TQ) está associada à natureza sistémica das organizações, à importância da liderança e à redução da variabilidade no processo organizacional, enquanto para Juran (1989), está dependente de três atividades, o planeamento, o controlo e a melhoria de qualidade. Dean e Bowen (1994) identificaram

os três princípios da TQ como sendo, o foco da atividade dos clientes, a melhoria contínua e o trabalho em equipa. Powell (1995) refere que são os recursos tácitos e não as ferramentas da qualidade associadas à TQM, que conduzem ao sucesso da filosofia da mesma, podendo as organizações atingir esta elevada performance, com ou sem a filosofia subjacente àquela técnica de gestão da qualidade. De acordo com Harter e Slaughter (2003), a inércia organizacional pode reduzir ou aumentar os prazos para obtenção dos benefícios da qualidade.

Outro fator ao nível da TQM que importa abordar é a inovação e a sua ligação à qualidade e à satisfação dos clientes.

O significado do termo inovação refere que se trata da criação de algo de novo, podendo ser ideia, método ou processo. Schumpeter (1982), afirma que qualquer inovação produz uma “destruição criadora”, na qual, e durante algum tempo, o “novo permanece ao lado do velho” e mais tarde ocupa o seu lugar, gerando progresso.

A competitividade das organizações depende cada vez mais da sua capacidade de inovação, quer em relação aos aspetos tecnológicos, quer no que respeita à rapidez de decisão e adaptação às necessidades e expectativas dos clientes (Pereira, 2006), concluindo esta autora que se verifica uma convergência entre os conceitos de inovação e qualidade, sendo difícil imaginar a inovação sem qualidade e vice-versa.

O conceito de inovação esteve, durante muito tempo, apenas ligado ao desenvolvimento tecnológico; contudo, a tendência atual é a sua ligação também à inovação não tecnológica, como inovação organizacional, desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho (Marciniak, 2012), e modificação e/ou criação de novas estruturas organizacionais.

Pereira (2006), refere que a TQM pode suportar processos de inovação, quer a nível tecnológico quer organizacional, tendo verificado a existência de várias sinergias para a

organização que implementou a TQM e apostou na qualidade, como uma forma para criar vantagem competitiva. A Figura 11 resume os contributos da TQM para a inovação.

TQM	INOVAÇÃO
Cultura organizacional baseada na TQM	Colaboradores mais recetivos a alterações contínuas ou radicais Comunicação mais fácil
Gestão por processos e modelos de autoavaliação	Identificação de oportunidades de Inovação
Conhecimento das expetativas dos clientes	Bom estímulo para fomentar a Inovação
Formação a todos os níveis	Aumento de competências e do conhecimento sobre clientes, fornecedores, concorrência, mercados e técnicas
Equipas pluridisciplinares autónomas	Geração de ideias inovadoras
Técnicas da Qualidade	Aplicação de técnicas da qualidade ao desenvolvimento de novos produtos e processos e na melhoria dos existentes Utilização do Benchmarking para o conhecimento e adoção das melhores práticas

Figura 11 - Contributos da TQM para a inovação.

Fonte: Adaptado de Pereira (2006)

A evolução dos serviços e a sua crescente importância para a economia dos países, veio colocar novos desafios aos gestores na área da qualidade, face a algumas especificidades que registam, como a sua intangibilidade. Gronroos (1984), define o serviço como um processo, representando um conjunto de atividades normalmente intangíveis, onde ocorrem interações entre fornecedor e clientes, que representam soluções para as necessidades dos clientes.

Vários autores apresentam distinções entre produto e serviços, com o objetivo de adequar estratégias de *marketing* às necessidades dos clientes. Para Zeithaml e Valerie (1981) as características que distinguem os produtos dos serviços são a “intangibilidade”, “não standardização” e “inseparabilidade da produção do consumidor”, o que torna mais difícil a tarefa da qualidade. Já Kotler (2000), identifica as quatro principais características: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade.

A intangibilidade é a principal característica associada aos serviços, pelo que não é possível ser avaliada do ponto de vista sensorial, não sendo fácil associa-lo a uma imagem profissional na mente do cliente. A intangibilidade cria dificuldades na comunicação, pelo que se exige um maior esforço de informação sobre as características, eventuais evoluções, assim como a segurança e confiança nos serviços prestados.

A inseparabilidade refere a necessidade de atuação conjunta entre o fornecedor e o cliente, que embora com papéis diferentes, se deverão manter unidos durante toda a fase da prestação do serviço. Neste contexto verifica-se uma maior necessidade de comunicação entre fornecedor e clientes, assim como a existência de uma maior flexibilidade por parte do primeiro em ajustar a sua prestação, para todos os serviços, às necessidades do cliente.

A perecibilidade, significa que os serviços não podem ser modificados, o que apresenta problemas quando a procura é instável.

A variabilidade é outra das características dos serviços, pois cada serviço prestado tem características que o distinguem do anterior, ou seja, são altamente variáveis. Para além das características específicas associadas a cada serviço, estes têm ainda associado uma forte componente humana, dependendo de quem, quando e onde são efetuados, não existindo assim uniformidade na prestação global.

Como referem Parasuraman, Zeithaml e Domingues (1988), a qualidade dos produtos pode ser medida de uma forma objetiva através de indicadores, como o número

de defeitos e a durabilidade, porém, o mesmo não se verifica com os serviços, onde a qualidade deve ser considerada como um constructo abstrato, face às características específicas, pelo que na ausência de medidas objetivas, uma das formas a utilizar para verificar a qualidade do serviço, é medir a percepção de qualidade dos consumidores.

A qualidade de serviço percebida é o julgamento global, ou atitude, relativa à superioridade do serviço, diferindo do conceito de satisfação, por esta resultar de uma transação específica, numa comparação entre expectativas com a percepção da *performance* (Zeithaml & Valerie, 1981).

Face à necessidade de se compreender os fatores e a organização da qualidade nos serviços partilhados, torna-se importante conhecer algumas das principais teorias sobre a qualidade do serviço. Soares (2003), baseado em estudos de alguns investigadores durante os anos 80, realça a crescente importância da qualidade na estratégia das empresas, indicando que a qualidade do serviço começou a ser considerada como um fator que distingue as empresas que têm sucesso, enunciando as três principais questões em discussão:

1. A qualidade do serviço é mais difícil de avaliar do que a qualidade do produto;
2. A percepção da qualidade do serviço resulta de uma comparação entre as expectativas dos consumidores e a conclusão do serviço;
3. A avaliação da qualidade também envolve uma avaliação do processo de entrega e não unicamente o resultado do serviço.

Durante os anos 80 e 90, duas grandes correntes de pensamento emergem sobre a qualidade dos serviços, o que Brogowicz, Delene e Lyth. (1990) e Fisk, Stephen e Mary (1993) classificaram como as duas melhores escolas, a Escola Nórdica e a Escola Norte Americana.

A Escola Nórdica do pensamento da qualidade dos serviços, representada principalmente por Gronroos (1984), considera duas dimensões básicas para a qualidade,

a técnica e a funcional. A dimensão técnica da qualidade estabelece que o consumidor recebe serviço conforme as especificações acordadas, enquanto a qualidade funcional reflete a forma como o serviço é fornecido, compreendendo as percepções dos clientes acerca das interações que ocorrem, representando características subjetivas, pelo que se torna difícil medir e avaliar, mas que afetam a imagem da organização.

Neste contexto, Gronroos (1995) apresentou os seguintes fatores que foram considerados determinantes para a forma como a qualidade pode ser percebida:

1. Profissionalismo e competência;
2. Atitudes e comportamento;
3. Acessibilidade e flexibilidade;
4. Confiança e fiabilidade;
5. Garantia;
6. Reputação e credibilidade.

A Escola Norte Americana do pensamento da qualidade dos serviços é representada principalmente por Parasuraman, que efetuou vários trabalhos na área da gestão da qualidade (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994), tendo concluído pela existência de cinco dimensões:

1. Tangibilidade, associada a características como a aparência das instalações fixas, do equipamento, dos trabalhadores, meios de comunicação, equipamentos e instalações;
2. Confiança (*assurance*), associada à cortesia e capacidade de inspirar confiança;
3. Fiabilidade (*reliability*), capacidade de fornecer os serviços prometidos e com a exatidão acordada;
4. Compressividade (*responsiveness*), que representa a disponibilidade para ajudar o cliente e prestar o serviço de acordo com as necessidades;

5. Empatia, pela atenção que é prestada ao cliente.

A partir destas dimensões, foi construída uma escala, o SERVQUAL (Parasuramam, Zeithaml & Berry, 1994), com o objetivo de integrar os conceitos de qualidade serviço e satisfação, sendo uma das escalas mais utilizadas para medir a qualidade serviço.

Para análise das fontes de problemas de qualidade e com base na identificação dos determinantes da qualidade de serviços, foi desenvolvida a teoria dos cinco GAP's (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993):

1. Falha na percepção das expectativas dos consumidores;
2. Falha na especificação da qualidade;
3. Falha na execução e entrega de serviços;
4. Falha nas comunicações com o mercado (quando o serviço comunicado não corresponde ao apresentado);
5. Falha na qualidade percebida dos serviços (quando o serviço percebido não está conforme o esperado).

Aqueles autores (Zeithaml *et al.*, 1993), definem a qualidade de serviço baseada na forma como é percebida pelos consumidores, pela diferença entre o nível de serviço esperado ou desejado e as percepções do cliente sobre o nível como o serviço foi realizado.

Com base nesta definição, foi possível traçar dois níveis, o nível desejado, como o serviço que o consumidor espera receber e o nível adequado, como aquele que o cliente considera aceitável, ou minimamente aceitável. Na fronteira entre estes dois níveis, existe uma zona de tolerância, em que o cliente considera o serviço como satisfatório. Estes níveis e zonas de tolerância variam de cliente para cliente e o momento em que o serviço é prestado, contudo, desempenhos abaixo da zona de tolerância provocam frustração e acima desta zona provocam satisfação e surpresa agradável aos clientes (Zeithaml *et al.*, 1993).

O aumento da concorrência e a necessidade de conquista de novos mercados levou as autoridades dos países a motivar as organizações, no sentido de obter elevados níveis de qualidade, verificáveis através da certificação em qualidade. Para além da concessão de apoios ao desenvolvimento, uma das formas encontradas que registou maior sucesso, foi a atribuição de prémios.

A certificação dos sistemas de qualidade das organizações foi outra das estratégias desenvolvidas e associadas à imagem de marca das organizações. Neste contexto, duas certificações emergem atualmente, a Certificação ISO e a EFQM (Asif, *et al.*, 2014).

A International Organization for Standardization (ISO) é uma entidade de padronização e normalização, criada em 1947 em Genebra, que tem por objetivo principal aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, como normas técnicas, normas de procedimentos e processos. A ISO promove, assim, a normalização dos parâmetros de gestão, dos produtos e serviços prestados pelas organizações, com o objetivo principal de obter uma qualidade sustentada, desenvolvendo normas que facilitem o comércio internacional e promovam as boas práticas de gestão (Heras *et al.*, 2011).

As duas normas mais conhecidas são a ISO 9000, para a gestão da qualidade e a ISO 14000, para a gestão do meio ambiente. A Norma ISO 9000 estabelece um conjunto de requisitos para o desenvolvimento de um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, independente do tipo, ramo ou dimensão. Já a Norma ISO 14000 define um conjunto de parâmetros e diretrizes para a gestão ambiental das empresas, com o objetivo de diminuir o impacto provocado pela laboração destas no meio ambiente (Heras, Casadesus & Marimón, 2011). Quando uma empresa segue a norma e implementa os processos, poderá obter o certificado de estar em conformidade com a norma, pelo que se poderá constatar que algumas empresas ostentam entre outros, o Certificado ISO 9000, ou ISO 14000, ou até ambos.



Estes certificados são importantes, pois atestam a qualidade de gestão, representando ainda uma imagem de marca destas organizações. As normas ISO 9000 não funcionam como padrões para medir a qualidade bens e serviços de uma organização, mas sim para ressaltar a necessidade de sistematizar e formalizar os procedimentos e processos de negócio, devendo ser consideradas uma ferramenta de gestão, baseada na definição e criação de sistemas para se atingir a conformidade com as especificações do cliente. (Heras *et al.*, 2011).

Assim, a organização que obteve o Certificado ISO 9000, significa que o seu sistema de qualidade foi avaliado por uma entidade independente, reconhecida pelo organismo nacional de acreditação, tendo sido demonstrado que cumpria os requisitos da Norma ISO 9001. Soares (2014), refere, contudo, que as empresas que procuram a certificação por razões externas, tais como pressão de clientes ou como um veículo publicitário, focam-se nas vantagens competitivas de curto prazo, não conseguindo tirar uma vantagem completa dos mais preciosos benefícios a longo prazo que a certificação lhes pode oferecer.

O processo de certificação consiste em a empresa demonstrar que as características do produto, serviço ou sistema, se encontram em conformidade com os critérios definidos na norma. Trata-se, portanto, de obter uma definição dos processos e atividades da organização, uma foto organizacional, e poder comparar com o definido na norma. É desta comparação que surge uma avaliação da organização e a possibilidade de obter a certificação desejada.

Com a evolução do processo de certificação, algumas críticas sobre o processo começam a emergir. A primeira refere que a Certificação ISO se encontra centrada numa metodologia de regras do sistema de gestão, visando unicamente a conformidade do produto ou serviço com a norma (O'Hanlon, 2006), independente da utilidade e satisfação do cliente, tornando possível, na gíria da qualidade, “certificar uma fábrica de boias de cimento”. A segunda crítica refere que a empresa, para atingir ou manter a certificação,

só necessita atingir e continuar a manter os mínimos, não havendo assim um estímulo permanente para a utilização das técnicas e métodos de gestão da qualidade. Outros autores referem, ainda, que a norma ISO 9000 tem um carácter estático, pelo que deve ser alvo de uma revisão regular, de modo a manter-se em linha com o ambiente dinâmico atual (Chow-Chua, Goh & Wan, 2003).

O segundo modelo que vamos analisar, face à importância que assume atualmente, é o da European Foundation for Quality Management Excellence Awards (Modelo de Excelência da EFQM) que, ao contrário do que acontece com a Norma ISO 9000, é considerado como um modelo que permite a autoavaliação e a certificação por organização independente, desenvolvido numa perspetiva de gestão com foco nos clientes e nos resultados da organização, constituindo um modelo bem estruturado na gestão das empresas (Asif & Gouthier, 2014). É um modelo que visa uma metodologia de incentivo às boas práticas de gestão e desenvolvimento de processos de *benchmarking*. É considerado um modelo que tem como objetivo principal a promoção da excelência nas organizações de serviços, com particular destaque para as organizações públicas e as organizações sem fins lucrativos (Bilhim, 2000).

De acordo com a publicação daquela organização de 2013, é referido que a “EFQM está empenhada em apoiar as organizações na promoção da melhoria através da utilização do Modelo de Excelência da EFQM, uma ferramenta de gestão abrangente utilizada por mais de 30.000 organizações na Europa”.

O Modelo de Excelência EFQM tem por base um conjunto de valores europeus, que assentam fundamentalmente nos direitos humanos, reconhecendo o papel que as organizações podem desempenhar ao nível da responsabilidade social e sustentabilidade. Este Modelo “permite aos gestores/líderes compreender as relações causa e efeito entre o que a organização faz e os resultados que alcança” (Modelo de Excelência EFQM, 2013), podendo através de uma abordagem estruturada contribuir para avaliar o grau de

excelência de uma organização. Dá uma perspectiva holística da organização, foi desenhado para concluir que “organizações excelentes alcançam e mantêm níveis notáveis de desempenho que satisfazem ou excedem as expectativas de todos os seus *stakeholders*”.

Ao nível dos princípios subjacentes que deverão constituir os alicerces essenciais para qualquer organização alcançar a excelência sustentada, a EFQM definiu os seguintes “Conceitos Fundamentais da Excelência”:

1. Acrescentar valor para os clientes;
2. Construir um futuro sustentável;
3. Desenvolver a capacidade organizacional;
4. Aproveitar a criatividade e a inovação;
5. Liderar com visão, inspiração e integridade;
6. Gerir com agilidade;
7. Ter êxito através do talento das pessoas;
8. Sustentar resultados notáveis;

Passando, agora, a uma análise do modelo descrito na Figura 12, verificamos que é baseado em nove critérios, dos quais cinco dizem respeito aos “meios”, que representam os fatores organizacionais e os restantes quatro referem os “resultados”, que representam o que as organizações vão realizar ou alcançar (Conti, 2007).

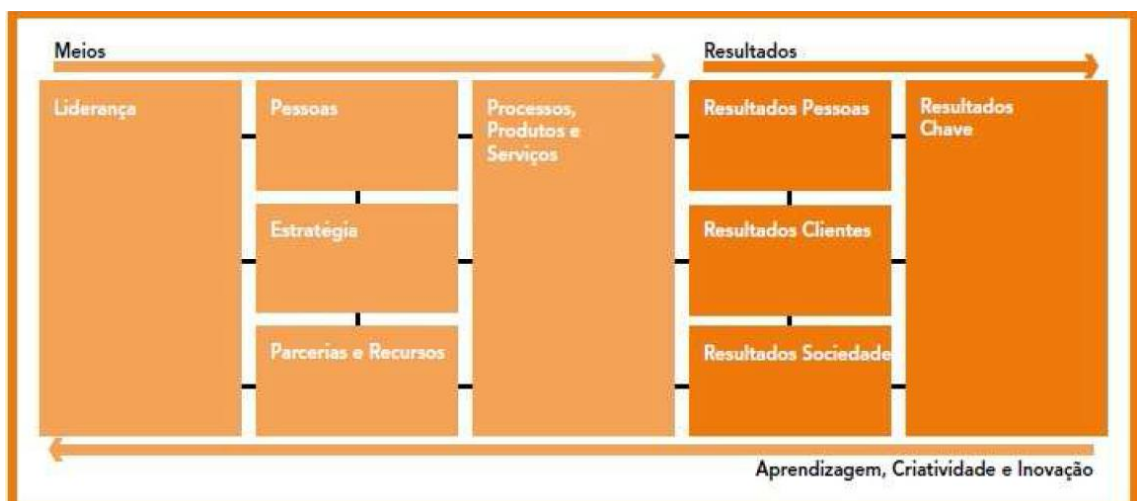


Figura 12 - Modelo de Excelência EFQM.

Os critérios relativos aos “Meios” referem aquilo que uma organização faz e como o faz, sendo identificados os seguintes: liderança, pessoas, estratégia, parcerias e recursos.

Os critérios respeitantes aos resultados abrangem o que a organização alcança, contribuindo para este fator, os resultados com pessoas, clientes, sociedade e com maior peso, os resultados de negócio

Cada um destes nove critérios é suportado por um conjunto de partes do mesmo, que são declarações que descrevem o próprio critério e também que explicam o que tipicamente deverá ser observado em organizações excelentes, permitindo assim uma avaliação. Para aferição global, cada critério tem uma ponderação, variável de acordo com os objetivos anuais.

Numa análise aos dois modelos, verifica-se que o ISO apresenta os requisitos ao nível dos sistemas e processos para a organização atingir a eficácia, compreendendo aqui a eficácia como o grau com que a organização alcança os seus objetivos de curto e as metas de longo prazo (Bilhim, 2008), enquanto o EFQM está identificado como um modelo não prescritivo, reconhecendo que há muitas formas para se atingir a excelência, tendo como foco a *performance* da organização e a satisfação do cliente. Ambos os modelos mantêm o foco no envolvimento das pessoas, contudo o EFQM dá importância, não só ao envolvimento das pessoas, mas também ao seu desenvolvimento.

Num estudo efetuado por Heras, Landin e Casadesús (2006), analisando as motivações para a implementação de ambos os modelos na gestão da qualidade, verificaram que há um forte consenso ao nível dos académicos e profissionais no sentido de serem fundamentalmente os fatores externos que levam as organizações a implementar e solicitar a certificação dos seus modelos de gestão da qualidade. Estes autores, ao analisar ambos os modelos numa perspetiva de gestão, concluem que as Normas ISO 9000 estavam muito perto de atingir o seu estágio de declínio. Já a implementação do modelo de TQM com base na EFQM, referem estar, ainda, numa fase preliminar, com

tendência para um forte crescimento, tendo em conta os incentivos recebidos das instituições europeias.

Os resultados de um estudo de Heras *et al.* (2011) revelaram que, da aplicação da Norma ISO 9001, resultaram melhorias na eficiência e controlo interno da organização, especialmente notadas em empresas industriais. Já a aplicação do modelo EFQM resultou numa visão adequada da organização como um todo, melhoria da eficiência interna e nos processos de tomada de decisão, com consequências sobre a liderança, motivação e comunicação interna. Os autores concluíram, ainda, que a utilização do modelo de autoavaliação do EFQM será o mais adequado para usar dados empíricos provenientes das avaliações externas realizadas por avaliadores independentes do modelo, para cujo objetivo seria importante estabelecer parceria de trabalho, entre os investigadores de campo e os responsáveis pela gestão da qualidade.

Num estudo efetuado por Cho e Pucik (2005), concluem que a qualidade e a inovação, isoladamente, não são suficientes para aumentar o crescimento. O resultado de um modelo de equações estruturais, permitiu identificar que a inovação atua como intermediária na relação entre a qualidade e o crescimento, a qualidade medeia a relação entre a inovação e a rentabilidade, e todas têm efeitos sobre o valor de mercado da organização.

Os alicerces da qualidade de um CSP deverão estar suportados num processo de melhoria contínua, onde todos os parceiros deverão contribuir, para que se garanta a satisfação das necessidades dos mesmos e as expetativas em relação aos serviços prestados, fatores fundamentais para a sustentabilidade do ambiente de serviços partilhados. Alguns instrumentos e metodologias, como a TQM, que visa o crescimento sustentado da organização pela satisfação dos clientes e a BPR, que pretende uma melhoria nos custos, através de mudanças radicais nos processos de trabalho, qualidade e

serviços prestados, encontram-se bastante adaptados à gestão de processos de rotina (Silva *et al.*, 2006).

Alguns dos ganhos de qualidade previstos na implementação de serviços partilhados, são baseados no desenvolvimento de centros de excelência, deslocando os especialistas existentes nas unidades descentralizadas para um centro comum de prestação de serviços (Bergeron, 2003, Quinn *et al.*, 2000; Schulman *et al.*, 1999). Os Acordos de Nível de Serviço (ANS), também conhecidos por SLA (Service Level Agreement), funcionam como um instrumento de gestão das expectativas dos clientes, estabelecendo os objetivos dos serviços contratados, as métricas destinadas à avaliação da qualidade, a performance dos serviços e a definição de a quem incumbe a sua monitorização. Um acompanhamento constante do nível de qualidade e prazos deve ser realizado em conjunto pelo CSP e os seus parceiros, com o objetivo de fomentar o processo de melhoria contínua. Estamos, assim, de acordo com uma abordagem de qualidade na ótica do produtor, onde os padrões de qualidade são aferidos por comparação com as especificações definidas no ANS, o que é classificado por Karmarkar e Pitbladdo (1997), como qualidade de conformidade.

Na abordagem da qualidade numa perspetiva de *marketing*, Bergeron (2003) identifica as expectativas dos clientes dos serviços partilhados em três eixos, referentes a prazos, qualidade e preços. A importância no fornecimento inicial dos serviços deverá estar centrada no cumprimento dos prazos, a que se seguirá o eixo da qualidade, para garantir a adesão do cliente, devendo por último, este sentir se o preço corresponde ou excede as suas expectativas. A satisfação das unidades de negócio deverá ainda ser periodicamente monitorizada.

Como já referido anteriormente, procurar definir a qualidade unicamente com base nas expectativas e perceções dos clientes, torna-se por vezes difícil, pois estas variam de cliente para cliente. Esta dificuldade é ainda maior no caso dos serviços, onde as perceções entre diferentes clientes podem variar, ainda mais, devido à intangibilidade

destes, sendo possível até, que o mesmo cliente tenha percepções diversas do mesmo serviço em momentos diferentes.

Para avaliação do nível da qualidade, Slack, Chambers e Johnston, (2002) apresentam três possibilidades nas relações entre percepções e expectativas dos clientes:

1. Percepções > Expetativas: qualidade percebida boa;
2. Percepções = Expetativas: qualidade percebida aceitável;
3. Percepções < Expetativas: qualidade percebida fraca;

Para Gronroos (1995) a qualidade percebida de um serviço tem duas dimensões, uma técnica e outra funcional. A dimensão técnica está associada ao resultado do processo de realização do serviço, enquanto a dimensão funcional está relacionada com o processo de produção do serviço, mas do lado do cliente, ou seja, como este acompanha, recebe e vive o serviço, pelo que o autor evidência a importância do processo e das interações que ocorrem durante a realização do serviço para a percepção da qualidade pelo cliente.

O estudo efetuado por Nasir, Abbott e Fitzgerald (2011) sobre um CSP na Malásia, veio apontar a qualidade como o principal problema com que se debatem os serviços partilhados, o que os autores justificam, pela existência de uma diferença entre a percepção do serviço fornecido pelo CSP, de acordo com as especificações do cliente e a sua satisfação, problema identificado ao nível do modelo como de difícil solução. Este caso, revela estarmos em presença de perspetivas de qualidade diferentes, para o CSP e seus clientes. Enquanto o CSP adota uma perspetiva já identificada por Deming, onde a qualidade é vista como a conformidade às especificações definidas no SLA, já as expetativas dos clientes estão para além das especificações técnicas definidas.

Aliás, ao nível das denominações e conceitos sobre os intervenientes no processo de qualidade em ambiente de serviços partilhados, Schulman *et al.* (1999), abandonam o termo “clientes internos”, utilizado em TQM, por gerar confusão na distinção entre cliente interno e cliente externo, passando a utilizar o termo “parceiros”, dando a imagem de um

funcionamento em equipa, onde os valores da empresa se sobrepõem aos interesses de cada uma das partes. Já Ulbrich (2010), defende a utilização das denominações de cliente e fornecedor, acentuando a autonomia e o rigor que deverão presidir à gestão dos CSP.

Na literatura disponível sobre serviços partilhados, a eficiência e a qualidade são desenvolvidas como variáveis que podem ser atingidas ao mesmo tempo. Os ganhos de eficiência, de acordo com Schulman *et al.* (1999, p.14), podem ser obtidos pela redução dos custos com a diminuição do número de órgãos de *staff*, pelo trabalho conjunto com os parceiros na standardização dos processos e na comunicação e partilha constante de experiências entre todos os parceiros. Já Janssen *et al.* (2009), ao simularem duas situações, uma em que havia integração total e outra de integração parcial das atividades de suporte, verificaram tratar-se de variáveis concorrentes, existindo, sempre que se pretendia aumentar a eficiência através do incremento de atividades integradas no CSP, uma diminuição da qualidade percebida pelos clientes, o que para estes autores justifica por que nem sempre os benefícios esperados são possíveis de atingir.

Os resultados de um estudo efetuado por Rolo (2007), sobre a implementação dos serviços partilhados na Secretaria-Geral do Ministério da Economia e Inovação, entre os anos 2003 a 2006, revelaram uma redução do número de pessoas, mas mantendo-se os custos de pessoal, e uma ligeira redução dos custos referentes às aquisições de bens e serviços, obtidos através de uma renegociação de contratos, face ao aumento do poder negocial desta nova estrutura. Apesar de se evidenciar uma melhoria dos serviços prestados, é reconhecido que este CSP ficou muito longe dos padrões de qualidade pretendidos pelos seus clientes.

Os principais problemas encontrados nos estudos efetuados sobre serviços partilhados, quer na fase de implementação, quer no funcionamento do CSP, dizem respeito à qualidade, especialmente a qualidade percebida pelos clientes. Este assunto torna-se por vezes mais difícil, face à necessidade de satisfazer os dois tipos de clientes



(Bergeron, 2003), a administração da organização e as unidades de negócios recetoras dos serviços prestados.

A evolução de estruturas centralizadas para estruturas descentralizadas, teve por objetivo conferir maior flexibilidade e qualidade aos serviços da organização, por se encontrarem mais próximos do cliente. As estruturas descentralizadas estão assim associadas a uma melhoria da qualidade na perspectiva do cliente (Oliveira, 2000). Na literatura consultada, não se obteve resposta à fundamentação teórica que justifique que a centralização de funções e concentração de recursos efetuada no modelo de serviços partilhados, possa contribuir para a melhoria de qualidade.

Não ficou demonstrado nos vários estudos analisados a evolução da qualidade em função dos seguintes fatores:

1. Estrutura organizacional, nomeadamente na formação de um único CSP ou de vários centros de competências;
2. Influência dos fatores estudados na implementação no futuro funcionamento do CSP;
3. Importância das inter-relações.

#### *3.4.1 A qualidade e a satisfação do cliente*

No ponto anterior foi efetuada uma abordagem sobre a qualidade, onde se verificou que a qualidade dos serviços partilhados encontrava algumas das suas explicações associadas aos pressupostos e características dos serviços, devendo a atividade dos fornecedores ser orientada numa perspectiva de satisfação dos clientes, pelo que importa, agora, fazer uma incursão pelo conceito de satisfação cliente e medição deste constructo.

A satisfação do cliente tem assumido uma importância fundamental na estratégia das empresas, por ser considerada o principal motivo da sua existência e, assim, constituir uma determinante na forma como competem em economias de mercado. Também ao nível académico, a satisfação tornou-se um dos conceitos mais estudados, revelando os autores Peterson e Wilson (1992), que durante as décadas de setenta e oitenta foram escritos mais de quinze mil artigos académicos sobre este tema. Apesar da extensa literatura existente sobre satisfação, a sua definição e medição não tem obtido consenso entre os académicos, o que tem dificultado a escolha de meios e escalas para medir este constructo.

Na literatura consultada foi possível enquadrar dois tipos de definições. A primeira definição tipo identifica a satisfação do consumidor como o resultado obtido após a avaliação cognitiva de uma experiência de consumo, o que Howard e Sheth (1969) referem como a resposta do consumidor a uma avaliação da discrepância percebida entre as expectativas e a performance decorrentes da experiência da utilização de um produto ou serviço, percebida após o consumo. A segunda definição está orientada para o processo, introduzindo uma visão mais alargada, sendo a satisfação do cliente abordada numa perspetiva global, analisando a experiência de consumo na sua totalidade e todos os processos geradores de satisfação (Yi, 1990).

Giese e Cote (2000) efetuaram um estudo sobre a satisfação dos consumidores, não tendo encontrado uma definição que fosse unanimemente aceite. Para resolver algumas inconsistências existentes nas várias definições e, com o objetivo de poder determinar a satisfação do consumidor, propuseram um conjunto de definições adaptadas a contextos específicos. Estes autores utilizam o termo consumidor em vez de cliente, face à impossibilidade de escolha de outros fornecedores.

Partindo dos trabalhos já publicadas por diversos autores entre 1969 e 1997, estudaram vinte definições, verificando que, apesar de algumas diferenças significativas

no conceito de satisfação, todas elas continham alguns aspetos em comum (Giese & Cote, 2000), identificando três componentes gerais:

1. A satisfação do consumidor é uma resposta (emocional ou cognitiva);
2. A resposta é dirigida a um foco específico (produto, serviço, experiência de consumo, etc.);
3. A resposta ocorre num determinado momento (depois do consumo, depois da escolha, baseada na experiência acumulada).

A Figura 13 foi elaborada com base nestas componentes, e está orientada numa perspetiva de evolução do conceito de satisfação.

As posições recentes e que têm gerado maior consenso, apresentam a satisfação do consumidor como o resultado de uma avaliação global da *performance*, baseada em todas as experiências anteriores com a empresa, podendo estas ser positivas ou negativas. Neste contexto, a satisfação é considerada como um estado cognitivo e emocional transitório, resultante de uma experiência única ou acumulada de serviço, facilitando a possibilidade de continuidade da prestação. Como defendeu Olivier (1980), a satisfação aparece posteriormente ao consumo, devendo a sua avaliação basear-se num conjunto de experiências, ou sobre uma parte do processo de compra e/ou consumo, tendo um carácter relativo, por resultar de um processo comparativo entre as perceções e expectativas do consumidor.

O processo que resulta da comparação entre as expectativas e perceções do desempenho, está na base do “Paradigma da Desconformidade”, onde se verifica a “Confirmação”, quando as expectativas estão de acordo com o desempenho, ou “Não-Confirmação Positiva”, quando o desempenho supera as expectativas e “Não-Confirmação Negativa”, resultante do desempenho ser inferior às expectativas (Olivier, 1980).

<b>Fonte</b>	<b>Definição</b>	<b>Resposta</b>	<b>Foco</b>	<b>Tempo</b>
Oliver 1981	Uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto e / ou experiência no consumo.	Avaliação Emoção	Surpresa. Expectativa não alcançada em função do sentimento prévio do consumidor	Aquisição do produto e/ou experiência do consumo
Westbrook e Reilly 1983	Uma resposta emocional às experiências associadas a determinados produtos ou serviços. Uma resposta emocional desencadeada por um processo de avaliação cognitiva em que as percepções são comparadas com valores (ou necessidades, vontades, desejos).	Resposta emocional	Experiências associadas a determinados produtos ou serviços. Adquiridos. A percepção acerca de um objeto, ação ou condição é comparada com os valores	Após a compra
Day 1984	A resposta avaliativa para o evento consumo atual ou a resposta do consumidor a uma experiência de consumo particular, com a avaliação das diferenças percebidas entre as expectativas e o desempenho real do produto percebida após a sua aquisição	Resposta avaliativa	Discrepância percebida entre as expectativas anteriores (ou alguma outra norma de desempenho) e o desempenho real do produto	Evento corrente de consumo, ou experiência particular de consumo após aquisição
Westbrook 1987	Julgamento global avaliativo sobre o uso do produto / consumo	Julgamento avaliação global	Utilização do Produto/ consumo	Durante o consumo
Cadotte, Woodruff e Jenkins 1987	Sentimento desenvolvido a partir de uma avaliação sobre a experiência de utilização.	Sentimento desenvolvido a partir de uma avaliação	Experiência de utilização	Durante o consumo
Westbrook e Oliver 1991	Um julgamento avaliativo após a escolha, relativa a uma seleção de compra específica	Julgamento avaliativo	Seleção de compra específica	Após a escolha
Oliver 1992	Examinou se a satisfação era uma emoção. Concluiu que a satisfação é um atributo simples do fenômeno coexistindo com outras emoções de consumo	Atributos do fenômeno coexistindo com outras emoções do consumo	Atributos do produto	Durante o consumo
Mano e Oliver 1993	A satisfação com o produto é uma atitude resultante da avaliação após consumo, variando ao longo do tempo	Atitude Avaliação variando com o tempo	Produto	Após consumo
Halstead, Hartman e Schmith 1994	A resposta à transação específica, resulta da comparação pelo cliente entre a performance do produto com os padrões de pré-compra	Resposta afetiva	Performance do produto comparada com os padrões de pré-compra	Durante ou após o consumo.
Oliver 1997	É o juízo que uma característica do produto ou serviço, que se associa ao fornecimento, para além do que está acordado, criando uma satisfação	Cumprimento resposta/julgamento	Produto ou serviço	Durante o consumo
Kotler 2000	Sensação de prazer ou descontentamento resultante da comparação do desempenho percebido com as expectativas	Emotivo	Produto ou serviço	Durante e após consumo
Hoffman e Bateson 2003	Uma medida de curto prazo específica de transação	Afetiva Avaliativa	Serviço	Após consumo

Figura 13 - Perspectiva de evolução do conceito de satisfação.

Fonte:.. Elaborado pelo autor a partir de Giese e Cote (2000)

As dificuldades verificadas ao nível da definição de satisfação, não se verificam com a percepção, onde existe algum consenso e associação com a qualidade percebida. A qualidade percebida é motivada pela experiência do cliente, resultando da comparação

entre a qualidade verificada e as suas expectativas. Parasuraman *et al.* (1981) e Zeithaml e Bitner (2000), definem a qualidade percebida como a diferença entre a percepção dos clientes após experiência e as suas expectativas, pelo que, se as expectativas do cliente forem superiores à percepção resultante da experimentação do serviço, resulta uma avaliação inferior.

A análise comparativa entre os conceitos de satisfação e da qualidade percebida, permitem-nos verificar que ambos têm a sua origem no paradigma da desconformidade, que resulta da comparação entre expectativas e *performance*. Segundo os autores, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1981), os dois constructos estão relacionados, estando a satisfação do consumidor associada a uma transação específica e a qualidade percebida entendida como o julgamento global ou atitude em relação à superioridade de um serviço. Este relacionamento levantou posteriormente dúvidas, mesmo entre os proponentes, sendo aceite que a qualidade percebida dos serviços é formadora da satisfação obtida com a transação, sendo com base no paradigma da desconformidade que se verifica uma convergência entre métodos de avaliação.

A qualidade dos serviços e satisfação do cliente, embora podendo ser considerados conceitos interrelacionados, são diferentes quanto à origem e resultados que produzem, podendo serviços idênticos criar níveis diferentes de satisfação no cliente, dependendo das pessoas, data e local onde estes serviços são efetuados. Zeithaml e Bitner (2000), apesar dos aspetos que ambas as definições têm em comum, defendem que a satisfação deve ser vista como um conceito mais amplo, entendendo que a qualidade se deverá centrar mais nas dimensões do serviço, incluindo ainda um fator a que atribuem alguma subjetividade, a qualidade percebida pelo cliente.

As relações causais que existem entre satisfação e qualidade foram objeto de estudo por Cronin e Taylor (1992), tendo considerado três posições. A primeira refere a existência de uma relação entre satisfação e qualidade. A segunda refere que a satisfação

atua como antecedente da qualidade e, por último a posição dominante defende que a satisfação é uma consequência da qualidade.

A análise da literatura identifica três vertentes onde se poderá estabelecer uma distinção entre qualidade dos serviços e satisfação. A primeira abordagem apresenta a qualidade como um objetivo do consumidor, na comparação entre a expectativa, que algumas vezes é o que está acordado e a percepção da forma como decorreu o serviço e os resultados obtidos. A satisfação é apresentada como o resultado subjetivo da comparação anterior, pelo que Oliver (1997) resumiu a qualidade como cognitiva e a satisfação como uma reação cognitiva e afetiva.

A abordagem seguinte é centrada numa repartição de funções. Assim, a segunda distinção apresenta a qualidade como responsável pelo estudo das necessidades e conhecimentos do consumidor, função de gestão, enquanto à satisfação são reservados os aspetos experimentais do serviço. Crompton e Love (1995), para explicarem esta diferença enunciaram dois novos conceitos, a qualidade da oportunidade, que representa aqui a qualidade do serviço, envolvendo os atributos que estão sob o controlo da empresa e a qualidade da experiência, associada à satisfação, resultado das percepções sobre os atributos experimentados pelo consumidor.

A terceira abordagem, onde se pretende efetuar uma distinção entre os conceitos de qualidade serviço e satisfação, tem como o âmbito o prazo. A qualidade de serviço é apresentada num âmbito global e representando uma avaliação de longo prazo, enquanto a satisfação é apresentada como uma medida específica de transição. Neste contexto há autores que defendem que a satisfação é um antecedente da qualidade do serviço (Parasuraman *et al.*, 1988), enquanto outros, como Oliver (1997), defendem uma ideia contrária, ou seja, a qualidade aparece como uma análise específica e a satisfação como uma avaliação geral, influenciando a satisfação, que poderá perdurar num período longo.

Gronroos (1984) desenvolveu um modelo para avaliar a qualidade percebida pelo cliente, baseado em duas vertentes, a qualidade técnica e a funcional. A qualidade percebida resulta, assim, de uma comparação ao nível técnico e funcional, entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. A imagem da empresa é influenciada pela percepção dos clientes acerca da sua qualidade.

Ao nível dos serviços partilhados é importante saber qual o grau de satisfação global dos clientes, conhecer os pontos fracos dos serviços prestados, para se poder proceder às alterações tendentes à sua melhoria, e ainda identificar os pontos fortes para decidir os atributos a manter.

Edvardsson, Johnson, Gustafson e Strandvik (2000) refere a importância de três grupos, clientes, empregados e administradores, na formação do conceito da qualidade de serviço. A satisfação dos empregados tem influência nos serviços a prestar, assim como na avaliação que os clientes fazem sobre os serviços prestados e, por último, na avaliação dos rendimentos resultantes dos serviços para os acionistas.

Interessa, agora, verificar quais os aspetos em que se distinguem e se existe alguma relação entre a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes. A maioria dos investigadores (Bolton, Kannan, Branlett 2000; Parasuraman *et al.*, 1988 e Cronin & Taylor, 1992) sugerem que existe uma relação causal entre a satisfação e a qualidade, admitindo ainda, que alguma da literatura disponível, não tem contribuído para este esclarecimento.

As três principais diferenças que aqueles autores encontram nestes dois conceitos, são baseadas em fatores de subjetividade, experiência e efeitos. Assim, a principal diferença indicada, trata a satisfação como uma avaliação subjetiva enquanto a qualidade representa uma avaliação objetiva. A segunda diferença sugere que, para a satisfação, concorrem aspetos experimentais do cliente, enquanto a qualidade depende dos atributos definidos. Por último, a terceira diferença indicada entre os dois conceitos, refere a

qualidade do serviço como uma avaliação de longo prazo pelo cliente, representando a satisfação uma medida específica de transição.

A temática da satisfação do cliente surge, também, enquadrada numa perspetiva de marketing onde, com os objetivos de captar a lealdade e fidelização dos clientes, foram desenvolvidas inúmeras abordagens, sendo atribuídas aos estudos de Thibaut e Keelley (1959) e Oliver (1980), as bases teóricas para examinar este conceito.

Até início da década de 80, os estudos realizados estão orientados para o processo de formação da satisfação, baseados no paradigma da confirmação/desconfirmação, sendo a satisfação do cliente definida como uma avaliação ou julgamento, com o objetivo de uma ação (Olshavsky & Miller, 1972). De acordo com este paradigma, os clientes efetuam uma comparação entre as experiências atuais com as anteriores, assim como das suas expectativas com as perceções, e é o resultado destas avaliações que constituirá o seu nível de satisfação. A Confirmação ocorre quando as expectativas estão de acordo com a *performance*, o que gera um sentimento neutro. A Desconfirmação negativa quando a *performance* é inferior às expectativas, gerando insatisfação e, finalmente, a Desconfirmação positiva, que ocorre quando o nível de expectativas é inferior à *performance*, levando à satisfação.

Nos anos 90 a investigação centra-se no estudo das consequências da satisfação no processo de fidelização dos clientes, tendo vários autores desenvolvido modelos de avaliação da satisfação dos clientes. Um destes modelos, o de Zeithaml e Bitner (2000), foi baseado nos fatores que os autores identificam associados com a qualidade de serviço, como a qualidade de produto/serviço, o preço, estando ligados a fatores pessoais e situacionais, o que em conjunto determina o nível de satisfação dos clientes. A conclusão implícita neste modelo, reside na associação entre a satisfação do cliente com a perceção da qualidade do produto ou serviço.



A grande maioria das técnicas utilizadas para medir a satisfação dos clientes com os serviços, utiliza algum tipo de avaliação por atributos, porque ao nível dos serviços os clientes estão mais sujeitos à percepção individual, justificado por o nível de satisfação poder ser avaliado a partir de alguns atributos, como fidelização, recomendação. Em investigação, a avaliação da satisfação por atributos torna-se ainda mais importante, porque é possível definir os atributos a testar com base em métodos qualitativos ou em dados primários.

Gonçalves (2005), aborda o tema da satisfação do cliente e efetua uma investigação sobre a satisfação do cliente com atributos. A satisfação do cliente com atributos é considerada uma micro avaliação, onde a atenção é focada nos atributos identificados como relevantes para o serviço em estudo, indicando que este conceito tem uma estrutura dimensional hierárquica, com três dimensões primárias: produto, qualidade do serviço e valor. Por sua vez, a qualidade do serviço poderá ser representada através de três componentes, correspondente a aspetos físicos, aspetos pessoais e aspetos processuais.

Aquela autora conclui que, embora tratando-se de dois conceitos distintos, é a satisfação com atributos que apresenta maior associação com a satisfação global, pelo que a satisfação com atributos determinará a satisfação global, podendo-se estabelecer uma relação direta e positiva com a intenção de reutilização ou continuidade do serviço. A satisfação do cliente com atributos estuda a satisfação do cliente de forma desagregada, onde se avalia a satisfação do cliente com cada um dos atributos específicos, previamente definidos como associados ao serviço.

Um novo modelo conceptual para satisfação, composto por três componentes, qualidade serviço, qualidade produto e valor, é difundido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994), em resposta a algumas preocupações levantadas por alguns autores, sobre a avaliação da qualidade serviço com utilização do modelo SERVQUAL (Cronin &

Taylor, 1994). Para estes autores a satisfação global resulta da satisfação com o produto, da satisfação com o serviço que é aqui considerado como aspeto periférico e da satisfação.

O Modelo SERVQUAL surge com o objetivo de integrar os conceitos de qualidade serviço e satisfação. Efetivamente, como refere Gonçalves (2005), a qualidade de serviço e satisfação são dois constructos diferentes e, embora podendo proporcionar juízos distintos, estão relacionados, resumindo-se estas diferenças aos seguintes aspetos:

1. A satisfação cliente pressupõe experiência de consumo ou utilização, enquanto a qualidade de serviço pode ser percebida sem consumo;
2. A satisfação depende do valor ou preço, o mesmo não se verificando para a qualidade de serviço;
3. A qualidade de serviço refere-se às perceções atuais, enquanto para a satisfação contam não só a experiência atual, como a experiência passada;
4. A satisfação tem um carácter mais afetivo e a qualidade de serviço um carácter mais cognitivo.

Stefano, Casarotto, Barichello e Sohn. (2015), baseados nos estudos de alguns autores como Gronroos, Parasuraman e Johnston, definiram um conjunto de fatores determinantes para a qualidade dos serviços:

1. Competência e Profissionalismo, onde o cliente compreende que o prestador de serviços, seus empregados, sistemas e recursos físicos possuem o conhecimento e as competências necessárias para solucionar as suas necessidades de uma forma profissional;
2. Atitudes e Comportamento, onde os clientes sentem que os funcionários do prestador de serviços estão preocupados e demonstram interesse em resolver os problemas de uma forma espontânea e amigável;

3. Facilidades de Acesso e Flexibilidade, os clientes sentem que a localização e horários de funcionamento foram projetados por forma a estar adequados às suas necessidades;
4. Confiabilidade e Honestidade, os clientes têm confiança no cumprimento dos acordos estabelecidos e perante qualquer imprevisto, o fornecedor terá uma atuação de acordo com os melhores interesses dos mesmos, mantendo-os informados;
5. Credibilidade e Segurança, em que os clientes acreditam que as operações do prestador de serviços merecem a sua confiança, têm preços justos e representam um bom nível de desempenho e valores que podem ser partilhados entre fornecedor e clientes.

Também como utilizado por Gonçalves (2005), haverá uma lógica de três dimensões para caracterizar o serviço como, aspetos físicos, pessoas e processos. Aos aspetos físicos estão associadas as instalações, equipamentos, ambiente onde o serviço é prestado, que contribuem para a formação de uma imagem da empresa. As pessoas, através da forma como prestam o serviço, da amabilidade e da comunicação, terão resultados ao nível da compreensividade, confiança e empatia. Os processos, que indicam a sequência de atividades, procedimentos e fluxos, concorrem para a fiabilidade e confiança no serviço.

O questionário a desenvolver para avaliação da satisfação dos clientes de serviços partilhados, deverá incidir sobre as condições físicas e equipamentos de que o CSP dispõe para a prestação dos serviços, como a adequabilidade do funcionamento às necessidades dos clientes e o horário de funcionamento. Ao nível das pessoas o questionário deverá permitir conhecer a perceção dos clientes em relação aos colaboradores do CSP, ao nível da imagem, qualificações que consideram importantes para a prestação dos serviços e aspetos subjetivos importantes para a formação da satisfação, como a empatia e disponibilidade. Ao nível dos processos deverá ser avaliada a opinião dos clientes

referente aos meios estabelecidos para a realização dos serviços e ao nível de outros fatores referentes às questões de pesquisa, nomeadamente, inter-relações, comunicação, inovação e segurança.

### 3.5 *Súmula*

A principal estrutura resultante da implementação de serviços partilhados é o CSP, que apresenta um modelo organizacional de estrutura de gestão tradicional. Alguns autores como Bain *et al.* (2004) consideram que as tarefas seguem um desenho *taylorístico*, pouco qualificado, com fracos requisitos em termos de conhecimentos, sendo ainda consideradas muito repetitivas e monótonas, requerendo uma gestão de RH adequada, que procure gerar maior satisfação nos empregados, dentro de um ambiente propício ao tédio e insatisfação, e criando mecanismos que apoiem a retenção dos melhores.

Ao nível estratégico, Porter (1987) refere que a partilha de atividades secundárias constitui uma base de apoio na estratégia corporativa, face à necessidade de redução de custos e aumento da diferenciação, viabilizar investimento em tecnologia e a possibilidade de alcançar vantagem competitiva, permitindo, assim, a entrada em novos negócios e superando as barreiras à entrada. Thompson (2007) considera que as organizações preferem manter as atividades de apoio no seu seio, contribuindo para a redução da incerteza, que constitui um dos principais desafios com que as mesmas se debatem. Porter (2007) afirma que as dificuldades na manutenção das inter-relações entre unidades de negócio da mesma organização, onde os valores a pagar são baseados nos custos de partilha, não acentuam de igual forma a vantagem competitiva a todas as unidades.

Na gestão do CSP estão já identificados os principais fatores a ter em conta para alcançar uma elevada *performance*. Desde logo, a comunicação, que deverá incidir na partilha dos sucessos e dificuldades, assim como na divulgação de métricas e outras

mensagens importantes ao nível da partilha de informação. Deverão ser, desde o início, desenvolvidos processos que assegurem uma melhoria contínua e o relacionamento com clientes, aumentando a sua participação no funcionamento do CSP. Ao nível dos colaboradores do CSP, pretende-se o seu envolvimento, através de ações motivacionais, gestão de desempenho e nova cultura orientada para o serviço.

O acordo para o estabelecimento de um *pricing* constitui a principal dificuldade no relacionamento entre as unidades da organização, sendo aceite o princípio de que, da atividade do fornecimento de serviços, não deverão resultar lucros para o CSP. O processo de fixação de preços assume características diferentes em função do modelo de gestão adotado para o funcionamento dos serviços partilhados na organização, podendo os mesmos ser fixados em função dos custos associados aos serviços prestados, com ou sem adição de uma margem que será utilizada para investimentos futuros, ou os preços ser negociados com cada unidade, devendo refletir os custos reais e preços de mercado.

A qualidade dos serviços e satisfação do cliente, embora podendo ser considerados conceitos inter-relacionados, são diferentes quanto à sua origem e resultados que produzem, podendo criar níveis diferentes de satisfação no cliente.

Ao nível dos serviços partilhados é importante saber qual o nível de satisfação global dos seus clientes, conhecer os pontos fracos dos serviços prestados, para se poder proceder às alterações necessárias para a sua melhoria, como ainda identificar os pontos fortes, para decidir os atributos a manter.

Face aos problemas verificados em algumas organizações, especialmente na fase de crescimento, verificou-se o aparecimento de novas estruturas na organização dos serviços partilhados, com a finalidade de desenvolver atividades de maior valor acrescentado, baseadas em competências e recursos existentes (Marciniak, 2012). As principais estruturas desenvolvidas neste âmbito são os CoE e CoC, que, embora alguma literatura

os apresente como conceitos similares, são desenvolvidos com finalidades e funcionamento distintos.

### **PARTE III – METODOLOGIA**

A terceira parte aborda a metodologia desta investigação, integrando o Capítulo IV, de acordo com o seguinte esquema:

Capítulo	Subcapítulo
IV – Abordagem metodológica	4.1 Introdução 4.2. Abordagens metodológicas na investigação 4.3 Questões de Investigação 4.4 Metodologia de Estudo de Casos 4.5 Desenho de modelo de investigação 4.6 Métodos de Investigação 4.7 Súmula



## 4 CAPÍTULO IV – ABORDAGEM METODOLÓGICA

### *4.1 Introdução*

Entramos na parte respeitante ao estudo da metodologia a utilizar. Após uma abordagem sobre as duas correntes predominantes na investigação científica, os positivistas e os naturalistas, serão identificados os objetivos específicos e as questões de investigação que estão relacionadas com os principais problemas identificados na revisão da literatura sobre o modelo de serviços partilhados.

Estando definidos os objetivos e questões de investigação, será decidida a metodologia a utilizar, que nos permitirá efetuar o desenho do modelo de investigação, o que face à quantidade de dados que origina, deverá prever um planeamento por fases.

Por último, será efetuada uma breve apresentação dos principais métodos utilizados, com apresentação dos documentos de suporte que foram aprovados por todos os intervenientes, como o “Modelo de Avaliação de Qualidade da Organização”, “Questionário de Satisfação Cliente” e “Questionário de Satisfação no Trabalho”.

### *4.2 Abordagens metodológicas na investigação*

Toda a investigação científica, para se aproximar do fenómeno em estudo, necessita de uma organização, identificando caminhos e métodos que conduzam os investigadores às respostas pretendidas. Assim, desde início, deverá ser definida uma metodologia que oriente o estudo e a escolha dos métodos a utilizar para captar e tratar todos os dados do problema.

A metodologia científica dá-nos a indicação sobre os caminhos a percorrer, assim como as principais técnicas e métodos a desenvolver, ao longo da investigação, para

alcançar um determinado fim. A escolha final da estratégia de investigação e os métodos a utilizar deverão, de acordo com Jordan e Gibson (2004), ser vistos como o resultado das questões de investigação e o paradigma da investigação, este último envolvendo a ontologia (qual é a natureza da realidade), a epistemologia (qual é a relação entre o investigador e o conhecimento) e a metodologia (como podemos ganhar conhecimento com a investigação).

Para uma abordagem aos processos de decisão sobre a metodologia a utilizar num estudo científico, Koshy (2005) identifica dois paradigmas do conhecimento, os positivistas que buscam grandes quantidades de dados com a finalidade de fazer generalizações e os que efetuam uma abordagem naturalista, tentando captar o individual e o institucional, para compreender a situação das pessoas.

Os positivistas partem de uma perspetiva ontológica que a investigação é objetiva, que o investigador não influencia nem é influenciado pela investigação. Encaram a ciência como meio para descobrir a verdade, para poder prever e controlar acontecimentos, pelo que as descobertas são verdades. Os positivistas baseiam as suas investigações na utilização de métodos quantitativos, geralmente com a abordagem de hipóteses, que terão de ser testadas empiricamente, segundo uma perspetiva ontológica, em que a investigação objetiva deverá trazer a verdade e um conhecimento preditivo da realidade externa (Zahra & Ryan, 2005).

As grandes vantagens associadas a esta abordagem estão relacionadas com a economia na recolha de dados, clarificação do foco da investigação, grande oportunidade para reter e controlar todo o processo da investigação e ser facilmente comparável. As desvantagens estão associadas ao processo, que após o início da recolha de dados não pode ser alterado e à fraca compreensão do processo social.

Nevado (2008) refere que existem algumas inconsistências dentro do positivismo, que foram sendo resolvidas promovendo a evolução da própria corrente de pensamento, mas em moldes que deixaram espaço para abordagens críticas. Este autor destacou as principais inconsistências do positivismo vistas de uma perspectiva puramente interna, as seguintes:

1. A evolução e a falta de robustez quanto ao ideal da ciência, entre a verdade absoluta, as leis invariáveis, o conhecimento absolutamente seguro e o conhecimento;
2. A evolução para a unidade metodológica e posterior reconhecimento à dualidade metodológica entre ciências naturais e ciências sociais;
3. A confusão entre dedutivismo silogístico e cartesiano, espelhado no confronto entre teoria e experiência;
4. A repartição nem sempre clara da importância atribuída ora à física ora à matemática;
5. O problema da dedução começar numa indução, gerando alguma confusão entre dedutivismo e indutivismo;
6. O problema da testabilidade e da falsidade, por contraposição à verificabilidade;
7. O problema da objetividade baseada apenas na imparcialidade do sujeito.

No outro lado estão os naturalistas, que defendem a utilização de uma metodologia qualitativa, onde a ação do investigador é orientada numa perspectiva interpretativa e construtivista. Na investigação qualitativa, a investigação suportada por estudos de caso tem vindo a ganhar crescente notoriedade, sendo considerada uma metodologia adequada ao estudo do fenómeno contemporâneo, desenvolvido no seu contexto e utilizado quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidas (Yin, 1994).

Os contestatários dos estudos qualitativos baseiam as suas críticas na subjetividade, o que dificulta a generalização (Stake, 1990). Do lado dos investigadores qualitativos, embora reconheçam esta subjetividade, não consideram representar uma falha que tenha de ser eliminada, mas antes um elemento fundamental à compreensão dos fenómenos em estudo, havendo preocupação permanente na validação das suas observações e utilizando procedimentos habituais de “Triangulação”, cujos propósitos se aproximam dos investigadores quantitativos.

A este propósito Stake (1990), refere que o estudo de casos pode parecer representar uma base pobre para efetuar generalizações; contudo, apesar de se utilizar um ou poucos casos nos estudos, estes são estudados em profundidade, pelo que se vão formulando generalizações e, à medida que a investigação vai decorrendo, estas generalizações vão-se modificando e aperfeiçoando, contribuindo para os resultados finais.

Yin (1994) apresentou ainda quatro aplicações onde a utilização de uma metodologia de Estudo de Casos é considerada a mais adequada:

1. Para explicar ligações causais complexas no mundo real;
2. Para descrever o contexto em que as intervenções ocorrem;
3. Para descrever as próprias intervenções;
4. Para expor as situações em que as intervenções avaliadas não têm um conjunto claro de resultados.

A dicotomia entre metodologias de investigação qualitativa e quantitativa é abordada por Stake (2010), indicando três importantes diferenças.

A primeira grande diferença entre aquelas importantes perspetivas da investigação é o que aquele autor refere como a distinção entre explicação e as relações existentes, que não se encontra diretamente relacionada com a distinção entre utilização de dados

qualitativos ou quantitativos, mas sim com os objetivos da investigação. Na investigação qualitativa pretende-se compreender as complexas inter-relações que acontecem nos fenómenos em estudo. Já com a utilização de métodos quantitativos numa investigação, pretende-se verificar as relações causa-efeito, para estabelecer generalizações aplicáveis a outros casos.

Na segunda diferença Stake (2010), refere que na investigação quantitativa se pretende a utilização de um pequeno número de variáveis, devendo o investigador limitar a sua função de interpretação pessoal, até que os dados se encontrem analisados. Já na investigação qualitativa, pretende-se recorrer à capacidade interpretativa do investigador, devendo os aspetos de investigação ser direcionados para casos ou fenómenos em que as condições contextuais não são conhecidas nem controladas.

A terceira diferença está relacionada com a distinção entre conhecimento descoberto e construído. Numa abordagem fundamentalmente quantitativa, pretende-se analisar as ligações existentes, conhecimento descoberto, o que contrasta com uma investigação qualitativa que tem por objetivo uma lógica de construção do conhecimento.

Esta introdução pretendeu estabelecer um enquadramento sobre as principais metodologias para o estudo do fenómeno científico, com os objetivos de formularmos uma decisão sobre a metodologia, métodos e técnicas a utilizar nesta investigação. Revelamos, desde já que, de acordo com as orientações de Jordan e Gibson (2004), a seleção da metodologia a utilizar nos conduziu para uma metodologia de “Estudo de Casos”. Após a definição, identificação do problema principal e questões de investigação, serão descritas as principais evidências que nos levaram a esta decisão.

### 4.3 Questões de Investigação

Como se verificou na revisão da literatura, os serviços partilhados configuram um novo modelo organizacional, onde através de uma centralização de funções de suporte e concentração de recursos numa nova entidade, o CSP, se pretende reduzir custos, melhorar níveis de qualidade (Marciniak, 2012), libertando os gestores para que se concentrem nas funções consideradas “core”, conferindo, assim, maior flexibilidade e competitividade à organização (Schulman *et al.*, 1999).

O contexto dos serviços partilhados é considerado por Pinto (2015), como um contexto complexo, caracterizado pela envolvimento de diferentes organizações com interesses e ritmos diferentes, onde é necessário corresponder e interagir com o ambiente em tempo útil, sendo necessário o envolvimento do maior número possível de agentes que, no limite, serão os consumidores finais dos serviços prestados.

Domingues (2014) constatou que não existe nenhum modelo que retrate na plenitude o negócio de um CSP; contudo, verificou que existem modelos holísticos que abordam a implementação dos SP na organização, assim como na definição das diretivas globais de governação do CSP, como ainda, a um nível mais pormenorizado, verificou a existência de modelos aplicáveis para resolução de questões operacionais restritas.

Mas centremo-nos nos objetivos desta seção, ou seja, definir as questões de investigação. Assim, no primeiro capítulo, foram enunciadas as motivações, o tema e os principais objetivos, pelo que importa agora definir a área onde irá incidir a investigação, pois tornar-se-ia pouco prático abordar todo o tema da gestão dos serviços partilhados. Na segunda parte foi identificado o primeiro objetivo, o de trazer o tema dos serviços partilhados para o meio académico, com o fim de gerar contributos, nomeadamente ao nível de um enquadramento e fundamentação teórica do modelo.

Recordemos o problema principal desta pesquisa, que orienta o estudo: “Como assegurar a sustentabilidade de um Centro de Serviços Partilhados”.

Em resumo passamos a indicar o Objetivo Específico A:

Identificar um modelo organizacional para o CSP, que permita o desenvolvimento de novos serviços e uma evolução contínua.

Um dos aspetos sobre o qual não se verificou um consenso na literatura científica consultada, refere-se à estrutura organizacional a implementar no CSP, assim como sobre o modelo de governação a adotar, para que se tornem possíveis de atingir com eficiência os objetivos que levaram à sua formação. Esta necessidade de investigação tinha já sido verificada por Farndale *et al.* (2009), os quais ao estudarem os serviços partilhados no âmbito da gestão dos recursos humanos em quinze organizações da Holanda, salientaram a necessidade de ser efetuados novos estudos, para determinar a organização a implementar num CSP em função dos fatores críticos de sucesso e dos problemas que continuam a existir neste tipo de organizações.

A estrutura organizacional do CSP, que deverá referir as relações formais, tal como são desenhadas no organograma, as obrigações dos membros da organização e as obrigações dos membros da organização, de acordo com o que estão especificadas na definição de funções, e manuais de procedimentos (Bilhim, 2008), têm implicações ao nível da gestão da qualidade, não tendo ficado demonstrado nos vários estudos analisados, que se verifica uma evolução na qualidade em função da estrutura organizacional adotada, nomeadamente com formação de um único CSP ou de CSP dedicados, pelo que surge necessidade de se estudar a existência de uma relação entre a estrutura adotada na implementação dos serviços partilhados e os resultados obtidos ao nível da qualidade.

Reilly (2000) verificou como vantagens na formação de CSP dedicado para os RH, a redução de custos e melhoria da eficiência, mas indicou desvantagens associadas aos empregados destes centros, o sentimento de o seu trabalho se tornar mais aborrecido e com forte pressão do controlo, registando preocupações no desenvolvimento de carreiras e desmotivação, por não sentirem o resultado do seu trabalho no cliente. Também alguns gestores de unidades de negócio que se tornaram agora clientes dos serviços partilhados, passaram a manifestar alguma insatisfação com a evolução registada (Redman 2007).

A primeira questão de investigação está associada ao modelo e será assim formulada:

QI.1. Qual o modelo organizacional a implementar para os serviços partilhados numa organização, um único CSP multifuncional ou vários CSP dedicados?

As estruturas organizacionais desempenham um papel importante nos resultados das atividades das organizações. No caso da formação do CSP, a estrutura organizacional definida deverá estar em consonância com a estratégia da organização e ter um modelo de gestão adequado. A estrutura organizacional, a estratégia e a gestão, poderão ser vistas como os vértices de um triângulo em que no centro está a qualidade.

Marciniak (2012) refere a necessidade de o CSP ter de aliar o processo de escala a processos de inovação, que permitam desenvolver novas atividades de maior valor acrescentado. Na opinião deste autor, a nova organização terá de contar com uma estrutura destinada ao estudo de processos e inovação, obtendo esta estrutura designações diferentes, conforme as organizações tais como, centro de estudos, centro de inovação e centro de eficiência.

Neste contexto vamos enunciar a segunda questão de investigação:



QI.2. Como poderá o modelo organizacional definido para o CSP fomentar o desenvolvimento de novos serviços, ou o aparecimento de novas estruturas?

Para além das dificuldades já identificadas no contexto e modelo de negócio, o levantamento do estado da arte sobre SP veio revelar novos problemas, responsáveis pelas dificuldades que atravessam algumas organizações, estando frequentemente associados à área de qualidade, especialmente da qualidade percebida pelos clientes. A garantia de qualidade torna-se por vezes mais difícil nos SP, face à necessidade de se ter de satisfazer os dois tipos de clientes (Bergeron, 2003), a administração da organização e as unidades de negócios recetoras dos serviços prestados, clientes que, em alguns casos, agem com motivações e interesses bem diferentes.

Na literatura consultada, a fundamentação teórica que justifica a melhoria de qualidade esperada com a implementação de serviços partilhados, está associada a uma centralização de funções, permitindo a especialização, o que, aliado à concentração de recursos técnicos, e com a difusão de uma cultura de serviços, permite uma melhoria da gestão das organizações, fomentando a especialização destas unidades prestadoras de serviços e a prestação de serviços de elevada qualidade.

Estamos assim em condições de identificar o Objetivo Específico B:

Identificar os determinantes da qualidade para assegurar a satisfação dos clientes de um CSP.

Também aqui vamos recorrer à revisão da literatura e formular as questões de investigação em função dos fatores identificados com influência na qualidade percebida pelos clientes dos serviços partilhados.

Para as dificuldades verificadas na melhoria dos níveis de qualidade sobre os serviços prestados pelos CSP, a literatura consultada identifica algumas delas. Uma dessas dificuldades refere a existência de dois tipos de clientes dos serviços partilhados (Bergeron, 2003), a administração e as unidades de negócios a quem prestam serviço. Verifica-se, assim, a necessidade de análise, para os casos em estudo, se existe uma definição comum a cada organização sobre qualidade, assim como o grau de importância que cada um dos fatores já definidos tem para a satisfação dos clientes.

Como já referido anteriormente, procurar definir a qualidade unicamente com base nas expectativas e percepções dos clientes, torna-se por vezes difícil, pois estas variam de cliente para cliente.

Gronroos (1995) identificou duas dimensões para a qualidade, uma técnica e outra funcional. A dimensão técnica está associada ao resultado do processo de realização do serviço, enquanto a dimensão funcional está relacionada com o processo de produção do serviço, mas do lado do cliente, ou seja, como este acompanha, recebe e vive o serviço, pelo que o autor evidencia a importância do processo e das interações que ocorrem durante a realização do serviço para a percepção da qualidade pelo cliente.

Nasir *et al.* (2011) vieram apontar a qualidade como o principal problema com que se debatem os serviços partilhados, o que os autores justificam, pela existência de uma diferença entre a percepção do serviço fornecido pelo CSP, de acordo com as especificações do cliente e a sua satisfação, ou pela como os CSP se vêm a si próprios vs a percepção das unidades de negócios (Owens, 2013), problema identificado ao nível do modelo como de difícil solução. Estas diferentes percepções, poderá revelar estarmos em presença de perspetivas de qualidade diferentes, para o CSP e seus clientes. Enquanto o CSP adota uma perspetiva já identificada por Deming, onde a qualidade é vista como a

conformidade às especificações definidas no SLA, já as expectativas dos clientes estão para além das especificações técnicas definidas.

A terceira questão deriva das diferenças de perspetivas de qualidade entre clientes e colaboradores do CSP, podendo ser assim enunciada:

QI.3. Como se poderão harmonizar as perspetivas de qualidade entre colaboradores e clientes do CSP?

Ao nível da estratégia, torna-se necessário analisar, em cada organização, não só o processo da sua formulação, mas ainda a importância dos centros de serviços partilhados na sua definição da estratégia, cultura de partilha e serviço, assim como o seu posicionamento organizacional. Ainda no âmbito da estratégia, procura-se também conhecer a influência dos fatores específicos associados à implementação e aos modelos de gestão dos serviços partilhados (Schulman *et al.*, 1999), na perceção de qualidade dos serviços por parte dos clientes do CSP. Neste contexto, pretende-se resposta à questão de conhecer em que medida a estratégia de implementação dos serviços partilhados, a estratégia da organização e o modelo de gestão adotado para os serviços partilhados, influenciam a qualidade dos serviços prestados.

Assim a questão seguinte pretende estudar a influência da estratégia na satisfação dos clientes.

QI.4. Como poderá a estratégia definida para o CSP ter influência ao nível da qualidade percebida pelos clientes dos serviços partilhados?

Para esta questão contribuem fatores como o envolvimento de todos os colaboradores da organização na reestruturação das atividades com a implementação dos serviços partilhados, assim como o desenvolvimento de uma cultura de partilha em toda a organização, fatores considerados na revisão da literatura, como importantes no funcionamento do CSP. Neste contexto, verifica-se a necessidade de investigação ao nível da gestão do processo de mudança para a implementação dos serviços partilhados,

nomeadamente ao nível da utilização de uma metodologia de mudança incremental, ou pelo estabelecimento de uma mudança profunda que afete todos os membros da organização.

Na abordagem sobre a importância da cultura organizacional no processo de implementação dos serviços partilhados, não foram identificados quaisquer trabalhos ou estudos académicos que relacionem os resultados com o processo de implementação ou a consolidação do CSP, ou com projetos de difusão e mudança de cultura em toda a organização, prevendo o novo contexto organizacional. A realização destes estudos torna-se ainda mais importante, face à influência que o processo de implementação tem no futuro funcionamento do CSP.

A questão seguinte pretende estudar os processos de comunicação entre o CSP e os seus clientes, podendo ser assim enunciada:

QI.5. Como poderá a comunicação funcionar como um fator relevante na satisfação dos clientes de serviços partilhados?

Na comunicação, para além da abordagem clássica da comunicação interna, haverá necessidade de se estudar detalhadamente a forma como o CSP comunica e se interrelaciona com as unidades de negócio (Owens, 2013). Não se prevendo a necessidade de recorrer a meios especializados de comunicação, nem a estruturas comerciais que sejam responsáveis pelo relacionamento com os clientes, importa verificar que outras formas e estruturas foram sendo implementadas e quais os efeitos verificados ao nível da satisfação dos clientes.

Com ligações ao processo de comunicação está o relacionamento entre o CSP e os seus clientes, que assume uma importância na colaboração entre estes (Owens, 2013) fundamental no ambiente de inovação contínua necessário à evolução do CSP.

A sexta questão de investigação pretende estudar este envolvimento, podendo ser definida da seguinte forma:

QI.6. Como aumentar a participação dos clientes no ambiente de inovação contínua do CSP?

Com implicações diretas na qualidade dos serviços prestados está a gestão do CSP. Neste campo, o movimento que se verificou em termos de gestão das organizações, na evolução de estruturas centralizadas para estruturas descentralizadas, teve por objetivo conferir maior flexibilidade e qualidade aos serviços da organização, para se encontrarem mais próximos do cliente. As estruturas descentralizadas estão, assim, associadas a uma melhoria da qualidade na perspetiva do cliente, o que vai contra um dos pressupostos da centralização de funções e recursos, definidos para implementação de serviços partilhados. As estruturas de suporte ao cliente parecem estar a sair do seu controlo, para ser centralizadas numa nova estrutura que, *à priori*, poderá gerar desconfiança.

A última questão de investigação pretende estudar a relação existente entre satisfação no trabalho e satisfação dos clientes, obtendo o seguinte enunciado:

QI.7. Existência de uma relação entre satisfação no trabalho e satisfação dos clientes de serviços partilhados?

Reilly (2000) verificou como vantagens na formação de CSP dedicado aos RH, a redução de custos e melhoria da eficiência, mas indicou desvantagens associadas aos empregados destes centros, o sentimento de o seu trabalho se tornar mais aborrecido e com forte pressão do controlo, registando preocupações no desenvolvimento de carreiras e desmotivação por não sentirem o resultado do seu trabalho no cliente. Também alguns gestores de unidades de negócio que se tornaram agora clientes dos serviços partilhados, passaram a manifestar alguma insatisfação com a evolução registada (Redman 2007).

Cunha (2011) recomenda a realização de estudos académicos, sobre as percepções dos trabalhadores dos CSP e sua influência nos resultados obtidos, através de métodos de pesquisa quantitativos. Esta investigação terá, assim, de analisar a satisfação dos trabalhadores nos casos das organizações participantes e verificar possíveis ligações com a satisfação dos clientes, pelo que se terá de desenvolver um questionário adequado a centros de serviços partilhados, para avaliação da satisfação dos empregados,

Face às especificidades do modelo de serviços partilhados, como a de trabalhar para clientes internos, sem objetivos de lucros, onde a sobrevivência de alguns CSP é assegurada por razões estratégicas, os atuais referenciais de qualidade ISO e EFQM não se configuram como adequados para avaliação da qualidade destes centros de serviços partilhados. Assim, não sendo conhecido um referencial para avaliação da qualidade dos CSP e face à necessidade de uma avaliação da sua qualidade para esta estrutura organizacional, tornou-se necessário, como aconteceu em Soares (2003), o desenvolvimento de um modelo da avaliação especificamente adaptado à área em estudo, os serviços partilhados, tendo em conta as questões de investigação.

Soares (2003), na sua Tese de Doutoramento, ao estudar a influência das diferenças culturais na perceção da qualidade na rede bancária de três países (Portugal, Espanha e Reino Unido), utilizou como modelo de *benchmark*, o Modelo da EFQM para a gestão da qualidade, com algumas adaptações que foram pré-validadas pelos responsáveis de qualidade das organizações participantes neste estudo. Os resultados revelaram que das dimensões do modelo da EFQM, só as que diziam respeito aos meios confirmaram a sua adequação ao modelo proposto. Já ao nível dos resultados, para aquele estudo, só os resultados do negócio se confirmaram poder ser utilizados como um fator unidirecional.

Em resumo, face ao segundo objetivo específico agora enunciado, esta investigação, para estudar os determinantes da qualidade, deverá começar por desenvolver um referencial que permita avaliar a qualidade dos centros de serviço partilhados;

Definidas as principais motivações, objetivos, problema e questões de investigação, torna-se necessário identificar uma metodologia para conduzir esta pesquisa, pelo que a seguir se irá definir uma metodologia de investigação, os métodos para recolha e tratamento de dados e planeamento dos trabalhos.

#### *4.4 Metodologia de Estudo de Casos*

Já revelado que a metodologia escolhida para conduzir a nossa investigação foi o “Estudo de Casos”, tendo esta escolha sido desenvolvida na procura de três alicerces que possam contornar algumas dificuldades que inicialmente se encontravam presentes.

Quando se fala de estudo de casos teremos necessariamente de citar Yin, considerado por alguns como o principal responsável pelo desenvolvimento desta metodologia, especialmente na definição do caminho, técnicas e condições para a sua aplicação.

De acordo com Yin (1994) o estudo de casos é uma forma de se efetuar investigação social empírica, sendo o fenómeno observado dentro do seu contexto, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidas, buscando-se dados em múltiplas fontes. Esta metodologia pode ser considerada de forma abrangente, com lógica de planeamento, de recolha e análise de dados, podendo incluir métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa.

Estas características, associadas ao estudo de casos, têm, nos últimos anos, tornado esta metodologia bastante popular quando se trata de estudar empresas. Aqui, a

preocupação principal é mais procurar os motivos e as razões justificativas das tomadas de decisão dentro das organizações, do que testar hipóteses existentes à partida. Este é considerado o segundo alicerce.

Quando existe algum conhecimento do problema que se está a investigar, o estudo de caso pode funcionar como um excelente verificador dos resultados já encontrados (Nevado 2009).

Citando vários autores, Nevado (2004) refere que, quando a investigação se centra em áreas menos conhecidas, quando existe pouca experiência e pouca teoria disponível para servir de suporte, o método de estudo de casos é bastante útil para a aquisição de conhecimentos e para o estabelecimento de hipóteses para futuras pesquisas.

Efetivamente, e como já foi por referido, muito pouco conhecimento existe ao nível científico sobre os serviços partilhados, especialmente ao nível dos resultados obtidos e das dificuldades que o modelo atravessa em algumas organizações, pelo que o estudo de casos se justifica por estarmos em presença de novas áreas de pesquisa (Eisenhardt, 1989). Também Yin (1994) vem afirmar o método de estudo de caso é o que melhor se adequa quando se pretende estudar uma situação que raramente foi estudada e de que pouco se conhece, considerando-se assim fundamentado a primeiro alicerce da nossa escolha.

Por outro lado, uma das condicionantes desta investigação, centrou-se no número limitado de organizações que já implementaram serviços partilhados, o que na maior parte dos casos, acontece só em grandes empresas, com perfil de atuação em vários mercados. Para além deste número já de si limitado de potenciais organizações que têm serviços partilhados, nem todas mostram disponibilidade e interesse em colaborar com o meio académico neste tipo de estudos. Estamos assim em presença de uma pequena amostra, que para efeitos estatísticos, tem fraca representatividade da área em estudo.



Neste contexto a escolha de uma metodologia qualitativa, como é o estudo de casos, constitui o caminho adequado para o estudo de uma amostra reduzida, que pode variar entre o estudo caso único, até um número reduzido de casos em estudo (Stake, 2010). Determinamos, assim o segundo alicerce da fundamentação da nossa escolha.

Os críticos desta metodologia acreditam que o estudo de um pequeno número de casos cria limitações ao nível da generalização dos resultados, indicando ainda, que a intensa exposição do investigador aos casos em estudo, poderá enviesar os resultados. Apesar de se considerar alguma pertinência nestas críticas, alguns métodos utilizados pelos investigadores, sendo objeto de um rigoroso planeamento e com formação adequada das equipas do terreno, levam a que os investigadores continuem a utilizar esta metodologia com sucesso. Yin (1994), numa curta resposta, refere que os estudos de casos, como os experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou universos.

O terceiro alicerce poderá ser agora encontrado face às condições definidas para o problema principal e para as questões de investigação definidas. No caso da nossa investigação pretende-se, a partir de um conhecimento holístico das organizações, compreender a influência de alguns modelos organizacionais adotados, que permitem ou o desenvolvimento contínuo e de uma forma sustentada, ou pelo contrário, são responsáveis por algumas dificuldades que determinados CSP enfrentam. No problema principal que tem por início o “como” e nas questões principais, onde as perguntas são baseadas no “como” e no “porquê”, pretende-se encontrar explicações para o fenómeno dos serviços partilhados.

Ora, a metodologia de estudo de casos dá aos investigadores a possibilidade de reter as características holísticas das organizações, como os processos organizacionais e administrativos, sendo considerada a mais indicada, quando as perguntas são do tipo

"como" e "porquê", podendo para encontrar estas explicações para um fenómeno no seu próprio contexto real (Yin, 1994), ou como refere Nevado (2009), funcionar como uma combinação entre a análise e a interpretação.

Também como deriva do segundo objetivo específico, para assegurar uma contínua satisfação dos clientes, pretende-se identificar os determinantes da qualidade nos serviços partilhados e suas interligações, nomeadamente, entre a estratégia, comunicação, satisfação no trabalho e inovação. Mais uma vez, neste ponto o estudo de casos permite, logo à partida, perceber as ligações prováveis que iremos encontrar entre as informações recolhidas face aos objetivos do estudo. Aceitar um caminho, fazer alguns desvios a meio, ou mesmo recusar e escolher outro trilha, pode ser uma decisão a tomar pela equipa de investigação (Stake, 1990).

Definidas as questões de investigação e a metodologia a utilizar nesta investigação, somos conduzidos ao objetivo seguinte, a seleção dos casos que serão objeto do nosso estudo. De acordo com Yin (1994), a lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos, prevê que cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que possa prever resultados similares (uma replicação literal), ou possa prever resultados contrastantes, mas por razões previsíveis (uma replicação teórica). Se todos os casos acabarem como o previsto, então confirmaram as proposições iniciais. Se os casos forem, de alguma forma, contraditórios, as proposições iniciais devem ser revisitadas e testadas, novamente com outro conjunto de casos.

O objetivo da escolha de alguns casos, como refere Stake (1990), não é que estes sejam representativos da amostra, o que *à priori* se tornaria muito difícil ou quase impossível numa amostra reduzida, mas antes que estes sirvam para rentabilizar o que pretendemos aprender, devendo ser fáceis de abordar e onde novas formulações possam ser bem acolhidas.

Como refere Nevado (2009), outra preocupação é a de saber as pessoas a quem queremos ter acesso, referindo como exemplos a escolha de uma empresa pequena onde as necessidades de comunicação sejam menores, mais rápidas e mais visíveis, no caso de se dispor de pouco tempo para a realização do estudo, mas se o objetivo for o estudo de uma situação específica, a nossa escolha deverá recair sobre uma empresa maior, pois tem mais experiência da complexidade dos problemas em causa e normalmente tem especialistas dentro da própria empresa.

Nesta fase interessa efetuar uma abordagem sobre os principais métodos e técnicas a utilizar na nossa investigação, começando por efetuar uma distinção clara entre estes conceitos. Os métodos referem-se à compilação da informação, que pode ser efetuada, por exemplo, através da recolha documental e sua análise, inquéritos e entrevistas. Já as técnicas referem o procedimento sequencial que se utiliza para obter esta informação, ou seja, ao modo como efetuamos a ação.

Stake (1990) refere ainda que a metodologia de estudo de casos poderá combinar a utilização de métodos qualitativos com métodos quantitativos, como arquivos, entrevistas, inquéritos e observações, citando como exemplos os estudos realizados por Mintzberg e McHug (1985), onde se usaram dados qualitativos complementados com uma contagem de frequências, e dos estudos de Eisenhart e Burgeois (1988), combinando dados quantitativos recolhidos de inquéritos com dados qualitativos provenientes de observações e entrevistas. As análises estatísticas, ao mesmo tempo em que os dados qualitativos permanecerem, apesar disso, centrais a todo o estudo de caso, poderão determinar o sucesso de uma forte estratégia analítica (Yin, 1994).

Nevado (2009) refere que para os estudos sobre empresas se utilizam normalmente entrevistas e questionários que, em ambos os casos, podem ser estruturados, semiestruturados ou mesmo não estruturados, e também observações.

Face a esta possibilidade que o estudo de casos permite, interessa-nos fazer uma distinção entre a pesquisa com recolha de informação essencialmente qualitativa e a pesquisa com informação por forma essencialmente positiva, sendo que, a principal diferença entre ambas não está na qualidade, mas sim no procedimento adotado. Assim, numa pesquisa quantitativa as conclusões são em geral suportadas por métodos ou procedimentos estatísticos, enquanto numa pesquisa qualitativa também se poderá basear em informação quantitativa, mas a sua análise é qualitativa, verificando-se uma mistura do racional com o exploratório e o intuitivo, onde a experiência do investigador tem um papel importante na análise da informação (Nevado, 2009).

Aquele autor refere como características que um investigador deve ter, para investigar com base em dados qualitativos, as seguintes:

1. saber pensar em termos abstratos;
2. saber recuar e avançar e recuar novamente, se necessário, para poder analisar criticamente as situações;
3. conhecer e evitar os enviesamentos;
4. procurar obter e seleccionar a informação que seja válida e fiável;
5. ter habilidade para manter algum distanciamento analítico, embora utilizado a sua experiência passada; e
6. ter alguma perspicácia na observação e no relacionamento das observações.

As entrevistas são fundamentais quando se necessita conhecer, ou interpretar fenómenos, mais ou menos bem delimitados, em que o contexto e os resultados não estejam claramente fundamentados, permitindo ao investigador mergulhar em profundidade, recolhendo informações consistentes que lhe permitem descrever e compreender a lógica que preside aos resultados ou observações verificadas (Hill & Hill, 2009).

Também Yin (1994) considera que as entrevistas são uma das técnicas mais importantes nos estudos de caso, fornecendo o entrevistado às questões que o entrevistador previamente preparou, para permitir uma interpretação correta do fenómeno e poder extrair as conclusões sobre o estudo.

Assim, no caso de entrevistas semiestruturadas, o investigador tem possibilidade de ir bem ao fundo das questões, “esgravatando” num terreno delimitado na procura das informações que necessita (Bartholomew, Henderson & Márcia, 2000). Na preparação destas entrevistas, o investigador deverá efetuar uma definição clara dos objetivos, assim como ter já conhecimento em profundidade do contexto e das questões onde necessita obter respostas concretas.

As entrevistas, quando bem realizadas e a um número e tipo adequado de entrevistados, resultam num conjunto de informações, que deve ser tratado, podendo para facilidade de estudo, só ser transcrito o que nos interessa e que está diretamente relacionado com a nossa pesquisa, eliminando-se, assim, muito do que é dito por ser profundamente subjetivo. No que respeito à interpretação de entrevistas semiestruturadas, as análises temáticas constituem um recurso de apoio ao investigador, permitindo a organização da informação num número limitado de eixos temáticos, articulados aos objetivos centrais da pesquisa (Hill & Hill, 2009).

Entre os métodos quantitativos, os inquéritos gozam popularidade entre investigadores sociais, sendo um instrumento muito utilizado nas organizações para conhecimento e estudo de populações, permitindo a recolha de informação de um grande número de inquiridos, podendo, através da utilização de técnicas estatísticas determinar-se a sua validade, fiabilidade e significância estatística. As razões que justificam a sua grande utilização pelas empresas, passam pelo facto de ser um método fácil de administrar, verificando-se uma economia na recolha de dados quando comparado com

outros métodos qualitativos, como a entrevista, sendo normalmente utilizados para conhecer a opinião dos clientes (Tuckman, 2000).

Para a realização destes inquéritos são utilizados questionários, que são instrumentos de medida, constituídos por um conjunto de questões ou afirmações efetuadas de acordo com os objetivos da pesquisa, solicitando aos respondentes que expressem a sua opinião, ou adesão, para um conjunto de itens, que indicam o nível de uma variável teórica não diretamente observável (um constructo). Os questionários deverão ser construídos para a população em estudo, devendo propiciar a obtenção de dados tanto qualitativos como quantitativos, que permitam obter as conclusões que presidiram à sua realização (Hill & Hill, 2009).

Face aos objetivos e âmbito dos inquéritos, onde os critérios de seleção se encontram previamente definidos, foram constituídas amostras não aleatórias, por conveniência, o que apresenta vantagens ao não permitir a subjetividade do investigador, possibilitando a determinação prévia da amostra em função do grau de confiança desejado para o resultado.

A escolha do método para recolha das informações provenientes dos inquéritos, depende do tipo de população em estudo, da representatividade da amostra, tipo de pessoal, custos e disponibilidade de investigadores.

Não existe um método ótimo para recolha das informações, dependendo dos objetivos e das condições enunciadas no parágrafo anterior (Stake, 2010). As entrevistas pessoais constituem o método mais dispendioso em termos de tempo e recursos necessários, mas permite a utilização de questionários longos.

Nos inquéritos realizados aos clientes e colaboradores das organizações em estudo, foi utilizado o correio eletrónico para envio e receção das respostas, por ter custos relativamente baixos e por ser o meio normalmente utilizado por estas organizações.

As entrevistas pessoais, que serão efetuadas após o tratamento da informação resultante dos inquéritos, deverão ser utilizadas neste estudo, não como estratégia dominante, mas em conjunto com os outros métodos qualitativos, como observação direta e análise de documentos e com os métodos quantitativos, como inquéritos e dados estatísticos. Na entrevista, a utilização de técnicas de triangulação, tem como objetivo principal o esclarecimento aprofundado de todas as questões de investigação, devendo-se obter explicações para todas as dúvidas que possam resultar da análise de dados recolhidos anteriormente. Em todas as situações, as entrevistas deverão ser utilizadas, como referem Bogdan e Biklen (1994), por forma a possibilitar a recolha de dados descritivos, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a forma como os sujeitos interpretam os fenómenos, necessário para compreender o como e o porquê de algumas situações.

A triangulação é um conceito que vem do interacionismo simbólico, desenvolvido por Denzin (1989), ao qual se atribui vários significados, como a combinação e o cruzamento de vários pontos de vista, a integração da visão de vários investigadores e a utilização de várias técnicas, que em todos os casos deverão acompanhar a mesma investigação, contribuindo para a geração de conhecimento. O seu aparecimento foi visto como uma forma de ultrapassar a guerra de paradigmas, como positivistas e fenomenologistas, modelos de investigação qualitativos e quantitativos, aparecendo, assim, como uma metodologia que tenta superar esta divisão, interrelacionando dados vindos de várias fontes.

O conceito de triangulação não constitui apenas uma das várias formas de combinar métodos qualitativos entre si (Flick, 2005) e de articular métodos qualitativos e quantitativos (Fielding & Schneier, 2001), representando ainda, a forma de quebrar o conceito que perdurou muitos anos, o dos defensores do monométodo.

Denzin (1989) descreve quatro principais tipos de triangulação:

1. Triangulação de dados – recolha de dados provenientes de várias fontes;
2. Triangulação do investigador – os investigadores atuam de forma independente, recolhendo dados sobre o mesmo fenómeno e estudo e procedem posteriormente à sua comparação;
3. Triangulação teórica – uso de diferentes teorias para interpretar um conjunto de dados em estudo, verificando a sua utilidade;
4. Triangulação de métodos – utilização de múltiplos métodos para estudar um determinado problema de investigação.

A triangulação é vista por alguns autores (Yin, 1994 e Stake, 2010), como uma estratégia de validação de dados, permitindo obter de duas ou mais fontes de informação, dados referentes ao mesmo acontecimento, com o objetivo de aumentar a fiabilidade da informação e, se todas as fontes indicarem as mesmas respostas, considera-se que os dados foram triangulados com sucesso (Yin, 1994). Observações adicionais para clarificar significados, podem ser uteis na interpretação do fenómeno, sendo uma das características importantes para um bom estudo qualitativo (Stake, 2010).

Na presente investigação iremos recorrer à triangulação de métodos, utilizando métodos quantitativos para a realização dos inquéritos a clientes e trabalhadores, com métodos qualitativos ao nível da observação e entrevistas. Os estudos de casos que utilizam múltiplas fontes de evidência têm uma classificação superior em termos de qualidade geral, em relação aos que contam apenas com fontes únicas de informação (Yin, 1994).

Por último, deverá ser elaborado um relatório contendo as principais conclusões referentes a cada caso estudado.



#### 4.5 *Desenho do modelo de investigação*

Estando já definidos o tema, a área, as questões de investigação e a metodologia a utilizar, importa agora elaborar o desenho, que constitui o projeto que irá conduzir a investigação, devendo refletir a metodologia, métodos e técnicas para operacionalização dos trabalhos até à conclusão desta investigação.

A maioria dos trabalhos de alguns investigadores como Robert Yin e Robert Stake, propõem a existência de seis etapas para a implementação do estudo de casos a uma investigação (Stake, 2010).

As duas primeiras etapas centram-se na definição do tema, questões de investigação e a metodologia a utilizar para alcançar os objetivos propostos. Na primeira etapa deverão ser definidos, o tema central, as questões de investigação e as finalidades do estudo. Na segunda etapa, como refere Yin (1994), os investigadores deverão decidir se usar um ou vários casos, assim como determinar as técnicas para recolha de dados e de análise dos mesmos. Na presente investigação, estas etapas estão concluídas, tendo sido decidido que o estudo se irá efetuar sobre o modelo dos serviços partilhados, com recurso a uma metodologia de estudo de casos, utilizando métodos qualitativos e métodos quantitativos.

A terceira etapa refere a organização da recolha de dados. Porque a investigação gera uma grande quantidade de dados, provenientes de múltiplas fontes, torna-se importante uma organização sistemática para facilitar a tarefa do investigador e para que não se perca de vista a finalidade da investigação.

As duas etapas seguintes referem a recolha e tratamento dos dados. Na quarta etapa o investigador vai ao terreno recolher dados, fase que requer treino e formação antecipada. Na etapa seguinte, vão-se analisar e avaliar os dados brutos, com a finalidade de encontrar ligações entre o objeto da investigação e os resultados obtidos, podendo recorrer-se à utilização de métodos quantitativos e qualitativos.

Por último, na sexta etapa deverá ser elaborado um relatório que deverá retratar um problema complexo de uma forma acessível, devendo ser salientadas provas concretas e dando especial atenção a posições contraditórias.

No caso da nossa investigação, face à grande quantidade e tipo de dados gerados, fomos levados a estabelecer um planeamento, organizado por fases, que se deverão adequar aos objetivos, às condições existentes e aos casos em estudo. Estando já realizadas as duas primeiras etapas para se alcançarem estes objetivos, continuaremos o modelo definido inicialmente, compreendendo cinco fases, que representam um modelo para condução dos trabalhos desta investigação, de acordo com a Figura 14.

Fase I	-Revisão da literatura -Problema principal -Objetivos de investigação -Questões de investigação
Fase II	-Metodologia -Métodos -Técnicas -Desenho de investigação
Fase III	-Seleção de Unidades -Documentação de suporte à utilização dos métodos
Fase IV	-Recolha de dados (MAQO, ISC, IST, Entrevistas)
Fase V	-Tratamento de dados (Triangulação)

Figura 14 - Modelo para condução dos trabalhos da investigação

A Fase I já se encontra realizada e compreendeu a revisão da literatura, a identificação do problema principal, a definição dos objetivos específicos e questões de investigação.

A Fase II, onde agora nos encontramos, tem como objetivos a definição da metodologia, métodos e técnicas que irão conduzir a investigação, que termina com a construção do projeto de investigação.

A Fase III corresponde à terceira etapa da organização definida por Stake (2010). Trata-se do convite às organizações, análise e decisão sobre os casos a estudar. Com o objetivo de apoio na recolha de dados, a efetuar na fase seguinte, foi desenvolvido o “Modelo de Avaliação de Qualidade da Organização”, realizado a partir de uma adaptação do Modelo EFQM aos serviços partilhados e integrando os fatores referentes às questões de investigação. Foram, ainda, desenvolvidos os questionários para análise da satisfação no trabalho e da satisfação dos clientes, para poder acomodar as variáveis em análise nesta investigação, devendo ser por estes previamente validados. O modelo de avaliação e os dois referidos questionários, deverão ser submetidos aos responsáveis de qualidade e gestores dos CSP e previamente testados antes da sua aplicação aos casos em estudo.

A Fase IV desenvolve-se no terreno e pretende, como já referido, o desenvolvimento e a recolha de dados provenientes de observação direta, participação em algumas reuniões das organizações em estudo e entrevista com os principais responsáveis dos serviços partilhados, permitindo aos investigadores compreender a forma como se encontram estruturadas, assim como solicitar toda a documentação necessária.

Um dos trabalhos desta fase é, também, a utilização do “Modelo de Avaliação de Qualidade da Organização”, que apoiará os investigadores no terreno na recolha de dados e na avaliação da estratégia, estrutura e gestão da organização, permitindo ainda uma análise sobre a avaliação do modelo vigente em cada uma das organizações estudadas.

Para avaliação do nível de satisfação dos clientes, será necessário identificar quais os interlocutores do lado dos clientes que se relacionam com o CSP. Posteriormente com a realização do inquérito, pretende-se conhecer quais os fatores considerados mais importantes para a qualidade dos serviços, quais os principais problemas que se verificam

no funcionamento do CSP e qual o seu grau de satisfação referente aos serviços que lhe são prestados pelas estruturas dos serviços partilhados.

Para verificar se existe alguma ligação entre a satisfação no trabalho dos trabalhadores do CSP e a satisfação dos clientes, tornou-se necessário efetuar um inquérito aos empregados dos CSP em estudo. O questionário a utilizar terá de ser adaptado aos objetivos deste estudo, nomeadamente para além de permitir avaliar a satisfação no trabalho, deverá ainda permitir identificar quais os fatores que os empregados consideram mais importantes, não só para a qualidade dos serviços prestados, como ainda para a satisfação dos clientes.

A realização destes testes quantitativos, assim como a avaliação de qualidade dos CSP objeto deste estudo, permitindo a preparação e estruturação dos métodos qualitativos, como a observação direta e a entrevista, que irão tentar obter as respostas às questões de investigação, nomeadamente compreender o como e o porquê das influências das variáveis que foram identificados ao nível da satisfação dos clientes.

Na Fase V deverá proceder-se ao tratamento dos dados, utilizando técnicas qualitativas e quantitativas. Para compreender o “como” e “porquê”, vai-se o recorrer-se ao método da triangulação, com recurso a entrevistas, devendo estas ser realizadas a clientes (administração e unidades de negócio), assim como a responsáveis do CSP.

#### *4.6 Métodos de Investigação*

Nesta seção iremos abordar os principais métodos quantitativos e qualitativos utilizados para a construção de cada caso.

Para além de uma breve apresentação de cada método, pretende-se dar a conhecer, relativamente a cada um, os procedimentos definidos, os principais documentos de

suporte que foram previamente validados com os responsáveis das organizações em estudo, assim como uma apreciação global aos resultados obtidos.

A apresentação a seguir segue a ordem cronológica pela qual foram realizados em todas as organizações, começando com a seleção das unidades de análise, avaliação de qualidade, inquérito satisfação no trabalho, inquérito satisfação do cliente e as entrevistas semiestruturadas.

#### *4.6.1 Seleção das Unidades de Análise*

Num estudo de caso a escolha de uma amostra assume importância particular, pois constitui o cerne de toda a investigação (Bravo & Eisman, 1998). Apesar da seleção da amostra ser muito importante, Stake (2010) adverte que a investigação num estudo de caso não se baseia numa análise da amostra, nem se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender e gerar conhecimento do caso em estudo.

Para Bravo e Eisman (1998) a constituição de uma amostra em estudo de caso é sempre intencional, baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos, não na uniformidade, mas nas variações máximas, tendo identificado seis tipos de amostragem:

1. Amostras extremas, baseadas em caso único;
2. Amostras de casos típicos ou especiais;
3. Amostras de variação máxima, adaptadas a diferentes condições;
4. Amostras de casos críticos;
5. Amostras de casos sensíveis ou politicamente importantes;
6. Amostras de conveniência.

Coutinho e Chaves (2002) destacam três características distintivas das amostras de estudo de caso relativamente às amostras probabilísticas, estas típicas de abordagens quantitativas:

1. Processo de amostragem dinâmico e sequencial, que pode ser alterado à medida que o estudo evolui para completar ou contrastar com os dados já obtidos;
2. Ajuste automático da amostra sempre que surjam novas hipóteses de trabalho que justifiquem uma redefinição da amostra e/ou o seu reajustamento às novas condições de análise;
3. O processo de amostragem só deverá estar concluído quando se esgotar toda a informação passível de ser obtida de acordo com os objetivos da investigação, constituindo a saturação ou redundância o principal critério para considerar finalizado o processo de amostragem.

Definidas as características da amostra selecionada, que constituem as unidades de análise, interessa agora verificar o universo e as condições critérios que irão presidir à seleção da amostra para a presente investigação.

Começamos por analisar o universo onde poderá ser analisado o modelo de serviços partilhados. Como referido na Parte II, os serviços partilhados constituem um modelo ainda jovem, que emergiu nos EUA na década de 80, tendo na década seguinte surgido a sua difusão pela Europa e outras latitudes. Em Portugal, no início deste século, era já uma realidade nas maiores empresas e na Administração Pública Central, sendo que a implementação do modelo se deu na segunda metade da primeira década, encontrando-se presente em áreas como compras, finanças e gestão de recursos humanos.

Face às características identificadas na Parte II para os serviços partilhados, este modelo encontra-se principalmente em organizações de média e elevada dimensão, com

uma estrutura organizacional constituída por unidades de negócio, com alguma autonomia de gestão e/ou onde se verifique forte dispersão geográfica.

Este estudo previa a utilização de uma amostra de conveniência, tendo sido definidos quatro critérios para a seleção da mesma, estabelecidos em função dos objetivos da investigação e dos resultados pretendidos.

O primeiro critério definiu o tipo de organização, devendo esta possuir serviços partilhados em pleno funcionamento e não pertencer à Administração Pública Central. Esta última condição advém do facto de o investigador desenvolver uma atividade profissional na Administração Pública Portuguesa permitindo, assim, manter condições para uma independência de análise.

O critério seguinte dizia respeito à localização, estabelecendo, por razões logísticas, nomeadamente facilidade de deslocação da equipa, que o CSP se deveria situar em Portugal. Este critério assume ainda maior importância, por se tratar de uma investigação qualitativa, que exige maior disponibilidade e presença do investigador nas unidades em estudo.

O terceiro critério estabelecia a zona de atuação, devendo os clientes do CSP ser localizados, não só em Portugal, mas também noutros países europeus e/ou noutras latitudes. Com este critério pretendia-se que as unidades de análise selecionadas pudessem ter um âmbito de atuação semelhante, estabelecendo-se que, no mínimo, os seus clientes estivessem situados em Portugal e Espanha.

O último critério referia a necessidade da existência de declaração de adesão das unidades de análise ao presente estudo, devendo, por parte das organizações selecionadas, ser emitida uma declaração de disponibilidade e interesse em participar neste estudo. Pretendia-se, neste caso, por um lado salvaguardar todos os aspetos legais referentes ao trabalho da equipa nas organizações em análise e, por outro, garantir a disponibilidade

dos administradores, gestores, restantes colaboradores e clientes quando chamados a participar no estudo.

Neste contexto foram enviados por correio eletrónico convites a 23 organizações, definindo os objetivos e âmbito do nosso estudo, solicitando a sua participação, onde manifestamos a disponibilidade da equipa para uma reunião com o objetivo de esclarecer eventuais dúvidas existentes e elaboração de um plano de trabalhos.

Foram recebidas 16 respostas, tendo de imediato sido estabelecidos contactos telefónicos, através dos quais foram esclarecidas algumas questões e agendadas as reuniões respeitantes à primeira fase.

Daqueles contactos resultou a marcação de reuniões com 12 organizações. As quatro organizações que não passaram à fase seguinte, manifestaram, desde logo nos primeiros contactos telefónicos, que não possuíam no momento disponibilidade para participação neste estudo, indicando a possibilidade de o vir a integrar em fase posterior ou participar em futuros estudos.

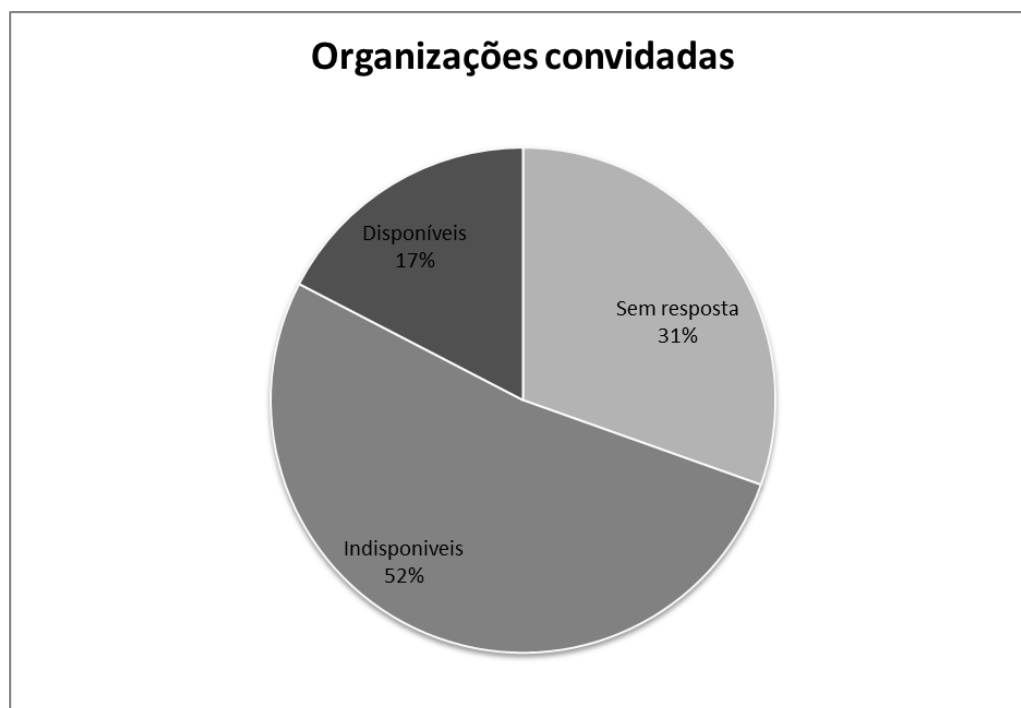


Figura 15 - Adesão das organizações convidadas



Após as primeiras reuniões, verificou-se que uma das organizações não poderia passar à fase de inquéritos, por atualmente só possuir clientes em território nacional. Antes de se iniciar a fase de levantamento de processos e avaliação de qualidade, em dois dos casos fomos informados que, por decisão das respetivas administrações, não lhes era possível continuar no estudo, com a justificação de estar prevista, a curto prazo, uma alteração da estrutura societária, pelo que não era considerada oportuna a realização de inquéritos a colaboradores.

As restantes seis organizações estavam dentro dos critérios inicialmente definidos, pelo que foi registada a sua participação nos documentos referentes à avaliação de qualidade das organizações e aos questionários de satisfação no trabalho e satisfação clientes internos.

Para seleção das unidades de análise que iriam continuar a sua participação neste estudo, considerou-se que esta amostra deveria representar uma variação máxima, adaptada a diferentes condições e que representasse modelos de serviços partilhados diferentes.

Deste processo de seleção, resultaram três organizações, que preenchiam, em número e tipo, os objetivos do nosso estudo, nomeadamente, como a seguir se verá, o constituírem casos típicos, de variação máxima, adaptadas a diferentes condições:

1. Entrepasto Serviços
2. Functional Shared Services da Siemens Portugal
3. Norshare

#### *4.6.2 Avaliação da Qualidade*

As organizações, independentemente da dimensão ou setor onde operam, necessitam de um modelo que possa avaliar o seu sistema de gestão, ajudando-as a identificar os seus pontos fortes e desvios em relação à missão e visão.

Todas as organizações, nos seus esforços de desenvolvimento, ambicionam ter bons resultados e lutam diariamente para garantir a sua sustentabilidade. Organizações excelentes alcançam e mantêm níveis notáveis de desempenho que satisfazem ou excedem as expectativas de todos os seus *stakeholders* (EFQM, 2013).

Os serviços partilhados, apesar de funcionarem como uma estrutura autónoma e com uma atuação semelhante às das restantes unidades de negócio da organização, não têm um objetivo de lucro, mas sim de redução de custos e melhoria dos níveis de serviço, acrescentando de uma forma consistente valor para os seus clientes (Bergeron, 2003).

Na prática estes objetivos estão conformes com o que é definido pela EFQM para organizações excelentes, que consideram acrescentar valor para os seus clientes, através da compreensão, antecipação e satisfação das suas necessidades, expectativas e oportunidades.

De acordo com o modelo da EFQM, as organizações que pretendem ser reconhecidas ao nível da excelência das suas atividades, devem orientar a sua gestão no sentido de:

1. Conhecer bem os seus clientes, antecipando as suas necessidades e expectativas;
2. Transformar estas necessidades e expectativas em propostas de valor;
3. Construir e manter um diálogo com os seus clientes, baseado na abertura e transparência;
4. Inovar e criar valor para os seus clientes, envolvendo-os no desenvolvimento de novos serviços;
5. Assegurar que os colaboradores têm os recursos, competências e empowerment necessários para otimizar a experiência dos clientes;
6. Monitorizar as perceções dos clientes e responderem apropriadamente a qualquer feedback;

7. Comparar o seu desempenho com benchmarks relevantes e aprender com os seus pontos fortes e áreas de melhoria, de forma a maximizar o valor gerado para os clientes.

A caracterização e avaliação da estrutura de qualidade da organização para os casos em estudo, tornou necessário o desenvolvimento de um modelo adequado às especificidades dos serviços partilhados, onde, para além da inexistência do objetivo lucro, os clientes e fornecedores pertencem à mesma organização, com objetivos estratégicos comuns, com a exigência de funcionarem como parceiros, promovendo a sustentabilidade da organização.

Estas características comuns aos serviços partilhados fazem com que o modelo da EFQM não se aplique em toda a sua extensão ao CSP, mas sim à organização onde se encontra inserido. Alguns dos exemplos que podemos encontrar no modelo de serviços partilhados que não se encontram entre os objetivos principais do CSP, são o desenvolvimento de uma imagem específica no meio envolvente da organização, promoverem uma cultura não conforme com a organização e ao nível dos resultados, que deverão estar de acordo com as expectativas dos *stakeholders*.

Para o desenvolvimento do Modelo de Avaliação da Qualidade da Organização(MAQO) a utilizar neste estudo, procedeu-se a algumas alterações ao Modelo de Excelência da EFQM com o objetivo de o adequar às especificidades dos serviços partilhados. Esta adequação do modelo teve ainda em conta os objetivos da investigação, individualizando, ao nível dos critérios, as partes respeitantes às questões de investigação. Analisemos, então, as alterações e o MAQO que vai ser testado nesta investigação.

O Modelo de Excelência da EFQM está baseado em nove critérios, dos quais cinco dizem respeito aos meios e os restantes quatro aos resultados. Os critérios “Meios”

abrangem aquilo que a organização faz e como o faz. Os “Resultados” são causados pelos meios. Cada um dos critérios tem uma definição, que é suportado por um conjunto de partes do critério, que são declarações que descrevem, e também exemplificam o que, tipicamente, pode ser visto em organizações excelentes (EFQM, 2013).

No caso do Modelo de Avaliação de Qualidade das Organizações (MAQO) agora desenvolvido, mantém-se a estrutura divisão em critérios, mas agora unicamente com oito critérios, sendo que quatro dizem respeito aos meios e os restantes quatro critérios referem-se a resultados, sendo utilizada uma ponderação igual para todos os critérios. A Figura 16 identifica estas diferenças ao nível dos critérios.

Modelo de Excelência EFQM	Modelo MAQO
Meios	
Liderança	Liderança
Pessoas	Pessoas
Estratégia	Estratégia
Parcerias e Recursos	Gestão
Processos Produtos e Serviços	
Resultados	
Resultados Pessoas	Resultados Pessoas
Resultados Clientes	Resultados Clientes
Resultados Sociedade	Cumprimento SLA
Resultados do Negócio	Cumprimentos Orçamento

Figura 16 - Critérios de avaliação da qualidade  
Fonte: Elaborado pelo autor

Para adaptação deste modelo aos objetivos e questões de investigação, cada critério dos meios passou a estar dividido em cinco fatores:

1. Estratégia
2. Comunicação
3. Inter-relações

#### 4. Recursos Humanos

#### 5. Inovação

No desenvolvimento do significado geral, cada critério é suportado por cada um daqueles fatores. Para cada fator existente em cada um dos critérios, existe um conjunto de quatro declarações que orientam na caracterização e análise das organizações de serviços partilhados que procuram a excelência, podendo servir como meio de avaliação.

Para avaliação dos “Resultados Pessoas”, tornou-se necessário o desenvolvimento de uma avaliação da satisfação no trabalho em CSP, tendo sido desenvolvido um questionário. Os “Resultados Clientes” estão associados à satisfação dos clientes, tendo para este efeito sido igualmente desenvolvido um questionário. Ambos os questionários irão ser objeto de análise nas seções seguintes.

Este modelo foi discutido com todas as nove organizações participantes da seleção, tendo obtido a participação e aprovação de todos os responsáveis do CSP com quem se manteve os contactos iniciais.

#### *4.6.3 Inquérito Satisfação no Trabalho*

O inquérito de avaliação da satisfação no trabalho foi efetuado nas organizações de serviços partilhados participantes neste estudo, para permitir analisar e compreender as principais especificidades do modelo de serviços partilhados.

Face aos objetivos definidos, este inquérito pretende percecionar a satisfação no trabalho nas organizações em estudo, assim como registar as opiniões dos colaboradores face à importância dos fatores em estudo para a satisfação dos clientes.

Por se tratar de um trabalho académico, mas que pode ter repercussões na vida das organizações participantes, foi decidido que, para a apresentação de resultados relativa a cada uma das organizações, seriam utilizados códigos, Organização 1, Organização 2 e Organização 3.

Face às questões e metodologia definidas, verificou-se a inexistência na literatura consultada, de um questionário adaptado a serviços partilhados, que permitisse não só avaliar a satisfação no trabalho, como obter boas indicações sobre as questões de investigação. Estes fatos conduziram-nos à realização de um questionário, que contou com o apoio dos responsáveis das organizações em estudo, com sugestões e sua validação.

A elaboração do questionário teve em conta as considerações teóricas verificadas na revisão da literatura, devendo permitir a identificação de problemas relativos à satisfação dos trabalhadores. Assim, a construção deste questionário foi orientada para permitir a organização de cinco blocos de afirmações:

1. Nas primeiras três afirmações pretende-se conhecer o grau de concordância dos respondentes relativo ao desejo de mudança, internamente ou para o exterior à organização;
2. No segundo bloco, composto por sete afirmações, a primeira é utilizada para avaliar o grau de satisfação no trabalho, e nas restantes pretende-se verificar o grau de concordância relativo aos aspetos da função, enquadramento e avaliação.;
3. No bloco seguinte, composto por quatro afirmações, pretende verificar os relacionamentos entre trabalhadores individualmente e entre estes e unidades de negócio;
4. As quatro afirmações seguintes referem-se aos aspetos de inovações, existência de sistema de sugestões e disponibilidade para as implementar;
5. No último bloco, comum a trabalhadores e clientes, pretende-se conhecer a opinião dos trabalhadores sobre a importância que atribuem a cada um dos oito itens indicados para a satisfação global dos clientes.

Para este inquérito foi utilizada uma escala tipo *likert*, de 11 níveis, onde zero representa uma discordância total e 10 revela o acordo total do respondente com a afirmação.

No processo de validação do questionário, foram retiradas as afirmações onde se pretendia verificar se os colaboradores estavam mais satisfeitos trabalhar na organização atual dos serviços partilhados ou consideravam que a motivação e a satisfação eram superiores quando trabalhavam nas anteriores funções alocadas nas unidades de negócio.

Para a disponibilização do questionário e recolha das respostas dos participantes, utilizou-se a plataforma “Survey Monkey”,

Este inquérito decorreu durante os meses de maio a julho de 2014, em períodos diferentes para cada organização, tendo aos participantes sido concedido um prazo de três semanas para resposta. A comunicação foi efetuada por correio eletrónico à população em estudo, contendo as instruções e o *link* que permitia o acesso à plataforma. Na segunda-feira da última semana do prazo, foi enviado um lembrete, solicitando uma resposta até à sexta-feira seguinte.

A análise e tratamento de dados foi efetuada com recurso ao *software* aplicativo SPSS. Na fase 0, assim denominada por constituir a parte antes de se iniciar o trabalho no SPSS, foi efetuado o preenchimento da grelha orientadora com a definição das variáveis a integrar na utilização de cada técnica. Na fase 1, foi efetuada uma análise de dados, tendo sido atribuídos *labels* a todas as variáveis, passando-se seguidamente à caracterização da amostra, através de uma análise univariada de dados, com a utilização da contagem das ocorrências, da definição de frequências e utilização de medidas de tendência. Foram ainda efetuados testes de aderência.

Por último, foi efetuada uma análise de dados multivariada, através da realização da técnica de Análise de Componentes Principais.

#### *4.6.4 Inquérito satisfação dos clientes*

O inquérito de avaliação da satisfação dos clientes foi efetuado nas organizações de serviços partilhados participantes neste estudo, para avaliar a satisfação dos clientes referentes aos serviços efetuados, como ainda conhecer a importância dos fatores em estudo no processo de satisfação.

Tal como sucedeu para análise do IST, também adotaremos os mesmos códigos: Organização 1, Organização 2 e Organização 3.

O inquérito foi efetuado aos interlocutores das unidades de negócio, que têm interações correntes e contínuas com os centros de serviços partilhados das três organizações participantes do estudo. Para uniformizar a amostra, foram apenas consideradas as unidades de negócio clientes situadas em Portugal e Espanha.

Face às questões e metodologia definidas, verificou-se a inexistência, na literatura consultada, de um questionário adaptado a serviços partilhados, que permitisse não só avaliar a satisfação dos clientes como ainda obter indicações sobre as questões de investigação, o que nos conduziu à necessidade da realização de um questionário, que contou com o apoio dos responsáveis das organizações em estudo, com sugestões e sua validação.

A elaboração do questionário teve em conta as considerações teóricas verificadas na revisão da literatura sobre este tema, devendo permitir a identificação de problemas relativos à satisfação dos clientes de serviços partilhados. Assim, a construção deste questionário foi orientada para permitir a organização de cinco blocos de afirmações:

1. No primeiro bloco pretende-se conhecer o grau de concordância dos respondentes referente às condições de funcionamento do centro de serviços partilhados, ao nível das instalações, equipamentos, horários de funcionamento e competências;



2. No segundo bloco pretende-se conhecer a percepção dos clientes do CSP, nomeadamente ao nível da imagem, confidencialidade e disponibilidade;
3. No bloco seguinte pretende-se verificar a percepção dos clientes sobre os relacionamentos das unidades de negócio com o CSP e dos colaboradores desta com os seus clientes;
4. No quarto bloco pretende-se perceber a opinião dos clientes sobre a segurança nos serviços prestados pelo CSP, nomeadamente ao nível dos serviços acordados e preços;
5. No último bloco, comum a trabalhadores e clientes, pretende-se conhecer a opinião dos clientes sobre a importância que atribuem a cada um dos oito itens indicados, para a satisfação global dos clientes.

Para este inquérito foi utilizada uma escala tipo *likert* de 11 níveis, onde zero representa uma discordância total e 10 que o respondente revela um acordo total com afirmação.

Para a disponibilização do questionário e recolha das respostas dos participantes, utilizou-se a plataforma “Survey Monkey”.

A amostra não probabilística foi definida na Fase I, tendo sido identificados os representantes dos clientes que mantêm contactos regulares com os colaboradores do CSP.

Este inquérito decorreu durante os meses de maio a setembro de 2014, em períodos diferentes para cada organização, tendo para todos os participantes sido concedido um prazo de três semanas para resposta. A comunicação foi efetuada por correio eletrónico à população em estudo, contendo as instruções e o *link* que permitia o acesso à plataforma. Na segunda-feira da última semana do prazo, foi enviado um lembrete, solicitando uma resposta até à sexta-feira seguinte.

A análise e tratamento de dados foi efetuada com recurso ao *software* aplicativo SPSS. Na fase 1 foi efetuada uma análise de dados, tendo sido atribuídos *labels* a todas as variáveis, passando-se seguidamente à caracterização da amostra, através de uma análise univariada de dados, com a utilização da contagem das ocorrências, da definição de frequências e utilização de medidas de tendência. Foram ainda efetuados testes de aderência.

Por último, foi efetuada uma análise de dados multivariada, através da realização da técnica de Análise de Componentes Principais.

#### 4.6.5 Entrevistas

As entrevistas pessoais serão efetuadas após o tratamento da informação referente à avaliação de qualidade da organização, ao inquérito satisfação no trabalho e inquérito satisfação dos clientes.

Nas entrevistas a utilização de técnicas de triangulação, tem como objetivo principal o esclarecimento aprofundado de todas as questões de investigação, “esgravatando” num terreno duro, procurando o investigador obter explicações para todas as dúvidas que possam resultar dos dados anteriormente recolhidos.

Para o perfil de entrevistado nas organizações em estudo foram definidos três tipos:

1. Gestor e/ou colaborador CSP;
2. Administrador;
3. Cliente.

Foram efetuadas entrevistas a cada um daqueles perfis (1 a 2 elementos) por organização. Para além daquelas entrevistas, foram ainda efetuadas outras, a dois responsáveis de uma organização onde se teve de abandonar o modelo de serviços partilhados, a dois académicos com estudos nesta área e a dois consultores pertencentes a duas empresas de consultoria internacional.

A seleção dos entrevistados foi efetuada pelo investigador contando com o apoio dos gestores das organizações intervenientes.

O guião para as entrevistas semiestruturadas foi desenvolvido de acordo com os objetivos da investigação, sendo constituídos por quatro blocos, com as seguintes finalidades:

1. Analisar o modelo de serviços partilhados;
2. Verificar se existem diferentes perspetivas de qualidade entre todos os intervenientes;
3. Verificar a aderência do modelo MAQO aos casos em estudo;
4. Influência dos determinantes da qualidade em estudo na satisfação.

#### *4.7 Súmula*

No Capítulo I, dedicado à metodologia e aos métodos, foram definidos os seguintes objetivos específicos e questões de investigação

##### **Objetivo Específico A:**

Identificar um modelo organizacional para o CSP, que permita o desenvolvimento de novos serviços e uma evolução contínua.

QI.1. Qual o modelo organizacional a implementar para os serviços partilhados numa organização, um único CSP multifuncional ou vários CSP dedicados?

QI.2. Como poderá o modelo organizacional definido para o CSP fomentar o desenvolvimento de novos serviços, ou o aparecimento de novas estruturas?

##### **Objetivo Específico B:**

Identificar os determinantes da qualidade para assegurar a satisfação dos clientes de um CSP.

QI.3. Como se poderão harmonizar as perspetivas de qualidade entre colaboradores e clientes do CSP?

QI.4. Como poderá a estratégia definida para o CSP ter influência ao nível da qualidade percebida pelos clientes dos serviços partilhados?

QI.5. Como poderá a comunicação funcionar como um fator relevante na satisfação dos clientes de serviços partilhados?

QI.6. Como aumentar a participação dos clientes no ambiente de inovação contínua do CSP?

QI.7. Existência de uma relação entre satisfação no trabalho e satisfação dos clientes de serviços partilhados?

A metodologia escolhida para conduzir esta investigação foi o “Estudo de Casos”, por a preocupação principal ser conhecer os motivos das decisões tomadas pelas organizações, pelo reduzido tamanho da amostra e pelo tipo de questões baseadas no “como”.

O desenho do modelo de investigação prevê, face à grande quantidade e tipos de dados gerados, uma organização por fases.

A metodologia definida utiliza métodos qualitativos e quantitativos.

Os métodos qualitativos são utilizados para a seleção das unidades de análise, avaliação da qualidade das organizações e entrevistas semiestruturadas. Como métodos quantitativos utilizamos os inquéritos efetuados aos colaboradores, para avaliação da satisfação no trabalho, e aos clientes, para avaliação da satisfação dos clientes.

## **PARTE IV – ESTUDO DE CASOS**

A quarta parte dedica-se ao estudo de casos das organizações participantes nesta investigação, sendo composta por quatro capítulos de acordo com o esquema seguinte:

Capítulo	Subcapítulo
V – FSS SIEMENS	5.1 Introdução 5.2 História do Grupo 5.3 Caraterização da Empresa 5.4 Serviços Partilhados 5.5 Discussão sobre o caso FSS Siemens relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados 5.6 Contributos para a definição do modelo
VI - NORSHARE	6.1 Introdução 6.2 História do Grupo 6.3 Caracterização do Grupo 6.4 Norshare 6.5 Discussão sobre o caso Norshare relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados 6.6 Contributos para a definição do modelo
VII – ENTREPOSTO SERVIÇOS	7.1 Introdução 7.2 História do Grupo 7.3 Caraterização do Grupo Entrepasto 7.4 Entrepasto Serviços 7.5 Discussão sobre o caso Entrepasto Serviços relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados 7.6 Contributos para a definição do modelo
VIII – SÍNTESE DOS RESULTADOS	8.1 Introdução 8.2 Resultados respeitantes ao modelo de serviços partilhados 8.3 Resultados respeitantes à qualidade

## 5 CAPÍTULO V – FSS SIEMENS

No quinto capítulo vamos efetuar o estudo do caso de “FSS Siemens”

Será efetuada uma breve apresentação da organização, com base na informação recolhida, na empresa, nas entrevistas, em documentos e na consulta na internet. Nesta fase, a nossa intervenção limita-se apenas à descrição da organização, abordando a história e caracterização da empresa.

Após esta fase, entramos na análise dos serviços partilhados do Grupo Siemens a funcionar em Lisboa, a FSS Siemens, onde, através da aplicação do modelo definido (MAQO), é efetuada uma análise à gestão de qualidade da organização, abordando os meios de liderança, pessoas, estratégia e gestão e integrados os resultados dos inquéritos de qualidade realizados.

Complementando esta análise serão ainda incluídos alguns dos dados recolhidos nas entrevistas, que nos poderão apoiar no esclarecimento das questões de investigação.

Na última seção será efetuada a discussão do caso relativamente ao modelo e à qualidade dos serviços partilhados, centrando a nossa atenção sobre a importância dos fatores em estudo para satisfação do cliente.

### *5.1 Introdução*

A Siemens Aktiengesellschaft, ou simplesmente Siemens AG, com origem na Alemanha, é um dos maiores grupos a nível mundial no mercado das tecnologias, centrada nos setores da eletrificação, automação e digitalização, estando presente em mais de 200 países, empregando em setembro de 2014 mais de 343.000 colaboradores.

O raio de ação da empresa encontra-se dividido em quatro setores: Indústria, Energia, Saúde e Infraestruturas & Cidades, suportados pelo apoio de setores transversais de

atividade como, Financial Services, Real State, Global Shared Services e Management Consulting.

Do ponto de vista geográfico a empresa encontra-se organizada por três regiões: Europa, Middle East, África (EMEA); Américas (AM); Ásia & Austrália (AA), onde se localizam catorze *clusters* de ação regionais.

Ao nível dos serviços partilhados este grupo tem seis centros espalhados pelo mundo, onde trabalham cerca de 6.000 colaboradores, que geram para o mesmo uma poupança anual aproximadamente de 35 M€.

Dos seis CSP existentes, o foco deste estudo situa-se no Centro de Lisboa, no FSS (Functional Shared Services).

## 5.2 *História do Grupo*

A Siemens and Halske Building Company foi fundada em 12 de outubro de 1847 na cidade de Berlim, na Alemanha, pelo jovem engenheiro e inventor Werner von Siemens, pelo mecânico Johann Georg Halske e por Johann Georg Siemens para instalar e fabricar linhas telegráficas, e ainda o produto que os três haviam desenvolvido no ano anterior, o telégrafo de ponteiro. Diferente do telégrafo comum, que exigia conhecimento de morse, o telégrafo de Siemens e Halske tinha já uma tecla diferente para cada letra, facilitando em muito a sua utilização.

O primeiro contrato foi efetuado com a Prússia para a instalação de uma linha elétrica para ligar Frankfurt a Berlim, contrato que viria mais tarde a ser cancelado, colocando a empresa em risco de falir. Este fato só não aconteceu, por, entretanto, ter firmado novos contratos com o governo russo, iniciando aqui a sua expansão. Ainda na década de 1850 foi instalada em Inglaterra uma fábrica destinada à produção de cabos.

Em 1879, com a transferência da sede de Berlim para Viena, começou uma nova fase de diversificação de objetivos. Ainda neste ano foi inventado o gerador elétrico e apresentada a primeira ferrovia elétrica e, dois anos depois, instalada a primeira rede de



iluminação elétrica de rua na Europa. Em 1908 a Siemens amplia as suas atividades ao entrar no setor automóvel, através da incorporação da Protos, fabricante de carros alemã.

Com o início da Primeira Guerra Mundial a empresa teve grandes perdas financeiras, repercutindo-se nos empreendimentos mais fortemente dependentes das importações, como os serviços de instalação elétrica industrial e construção de ferrovias. Após o término do conflito, a Siemens voltou a investir na investigação e, em 1926, instalou em Berlim os primeiros faróis automáticos para controlo de tráfego.

Durante a Segunda Guerra Mundial a empresa passou por grandes dificuldades, novamente com perdas financeiras, vivendo os piores momentos da sua gloriosa história. De novo com as importações prejudicadas, a produção regional assumiu maior importância. Para manter os *stocks* a Siemens montou várias fábricas voltadas para o seu próprio consumo, passando a produzir eletrodos, disjuntores e transformadores, quando antes apenas os instalava.

Com o final da guerra deu-se uma reorganização da Siemens, passando a sede para Munique e centralizando a gestão das empresas do Grupo. Com a expansão económica que se estava vivendo a empresa resolveu investir noutras áreas de negócio. Em 1957 na fabricação de eletrodomésticos e aparelhos elétricos, na década de 70 na área médica, com o lançamento do aparelho de tomografia computadorizada e no início da década seguinte com a montagem e desenvolvimento do primeiro chip 64 *kbit* do mundo.

A Figura 17 apresenta as principais inovações tecnológicas que contaram com a participação da Siemens durante o século passado, tendo a medicina, a energia e as telecomunicações dado um grande contributo para o prolongamento da comodidade, da segurança e da esperança média de vida dos povos. O espírito empreendedor e de inovação está bem patente no seu fundador, Werner von Siemens, quando ainda no século XIX afirmava “não venderei o futuro por um lucro de curto prazo”.

1904	Introdução do primeiro aparelho de telefone de disco
1905	Apresentação da primeira lâmpada de filamento incandescente no mundo
1930	Construção da primeira locomotiva elétrica E-44
1938	Início da produção de microscópios de elétron
1958	Implantação do primeiro <i>chip</i> para controlo do ritmo cardíaco, produzido pela empresa para um paciente com arritmia cardíaca
1959	Apresentação do primeiro computador desenvolvido pela empresa chamado Siemens 2002
1974	Lançamento do Sireton, um aparelho de tomografia computadorizada
1983	€ 3.9 biliões, Lançamento do Magnetom, aparelho de ressonância magnética
1987	Lançamento do primeiro <i>chip</i> com 1 MB de capacidade
1997	Lançamento do primeiro telemóvel GSM com visor colorido
1998	Lançamento do primeiro sensor biométrico de digitais
1999	Lançamento do Sivit, um computador sem <i>mouse</i> e teclado

Figura 17 - Principais inovações tecnológicas

Fonte: Siemens Portugal

Este esforço de inovação é assegurado por, aproximadamente, 32.500 investigadores, que em vários locais situados em 30 países, trabalham nas inovações que ajudam a assegurar e a expandir as posições de liderança de mercado da Siemens. As inovações e, portanto, também o sucesso económico sustentável depende dos investimentos em investigação e desenvolvimento (I&D), tendo em 2007 registado 8.267 invenções, tornando a Siemens uma das empresas mais inovadoras do mundo.

A história da Siemens em Portugal é também já centenária. Embora a primeira notícia referente a um fornecimento dos irmãos Siemens em Portugal date de 1876, a instalação da primeira sucursal portuguesa da então Siemens-Schuckert só se concretizou em 1905, surgindo no contexto de processo de eletrificação do país.

Ainda que a atividade desta sucursal tenha sido inicialmente muito limitada, pela oferta de produtos e serviços disponibilizados diretamente ao mercado, contribuiu para difundir e desenvolver a ideia da necessidade da eletrificação de Portugal. Assim, em 1913, a Siemens fornecia os equipamentos para a Central Hidroelétrica de Santa Rita, em Fafe, e assegurava um contrato para o fornecimento de seis máquinas de vapor para a central termoelétrica de Massarelos. Este fluxo de investimentos seria, no entanto, interrompido devido ao início da Primeira Grande Guerra e à posterior entrada de Portugal no conflito, tendo o Estado em 1916 expropriado as atividades de súbditos e empresas alemãs, processo que também veio a afetar a Siemens.

Só na década seguinte esta voltou a estar representada em Portugal tendo, em 15 de julho de 1922, sido criada a Siemens, Lda. – Companhia de Eletricidade, com sede em Lisboa e mantendo uma delegação técnica no Porto. Nesta fase o foco seria participar no processo de eletrificação do país, permitindo-lhe negociar a instalação de vários equipamentos significativos.

Apesar de a procura portuguesa de equipamentos de produção e transporte de eletricidade, no período entre as duas guerras mundiais ter sido limitada, os fornecimentos da Siemens intensificaram-se no decorrer da década de 30. Esta dinâmica acabaria na década seguinte com o eclodir da Segunda Guerra Mundial, tendo a própria Siemens, na origem, sido obrigada a direcionar a sua ação para o esforço de guerra que envolvia a Alemanha, deixando de ter as condições necessárias para novos fornecimentos.

Em 1945, terminado o conflito, o Estado Português voltou a confiscar alguns bens a empresas alemãs, processo a que a Siemens não escapou. No entanto, apesar dos efeitos

ao nível da atividade dos negócios, a sua presença institucional não sofreu qualquer interrupção desta vez, embora os novos negócios só tenham ocorrido em 1947, com a Siemens a fornecer um posto de transformação e a instalação elétrica completa para a Companhia Portuguesa de Trefilaria, em Sacavém.

Na década seguinte, no período pós Segunda Guerra, vive-se um processo de expansão da economia mundial; em Portugal o processo de eletrificação conheceu um natural alento e tornou-se mais aliciante para o setor da eletricidade, tendo a Siemens aproveitado as oportunidades surgidas no mercado e multiplicado os fornecimentos em diversas áreas. Alguns dos exemplos mais conhecidos são a participação no projeto hidroelétrico de Cahora-Bassa, a eletrificação das linhas ferroviárias do norte e de Sintra e os fornecimentos para o Metropolitano de Lisboa.

No início da década de 60 Portugal vivia uma situação considerada complexa, onde se verificava o confronto entre uma realidade conservadora, associada à manutenção da guerra nas então colónias e os notórios anseios de modernização, de abertura à industrialização e à Europa. Esta realidade terá levado a Siemens a assumir um posicionamento ainda mais interventivo em Portugal, com investimentos dirigidos também para a área industrial, como a produção de motores elétricos e transformadores de potência na Fábrica do Sabugo. Em 1969 o Grupo Siemens decide aumentar a sua capacidade industrial em Portugal e lança-se no domínio da microeletrónica, tendo criado uma linha de produção para memória de computadores, e em 1971 inaugurou uma nova fábrica para produção de relés (material de telecomunicações), nos arredores de Évora, cuja produção se destinava à exportação.

A década de 70 é conhecida como o período de transição tendo, depois de efetuada uma profunda reestruturação na sede, com a criação da Siemens, AG e reorganização das áreas de negócio, efetuado semelhante reorganização na subsidiária portuguesa, adotando a designação de Siemens, S.A.R.L e definido quatro departamentos que chamaram a si a

gestão da área de negócio em Portugal: o Eletromédico, as Telecomunicações, a Energia e Indústria, e os Eletrodomésticos, para além da delegação técnica do Porto e das Fábricas do Sabugo e Évora.

A aposta industrial e exportadora alargou-se com a aquisição, em 1973, da fábrica de cablagens Indelma, situada no Seixal, unidade que veio a reorganizar, assegurando ainda uma segunda linha de produção de quadros elétricos. A Siemens entendia, desta forma, estar a participar no cumprimento do desígnio de instalar uma indústria eletromecânica e eletrónica em Portugal, possibilitando não só a criação de emprego, mas também o aumento e diversificação da produção nacional.

A década seguinte representa uma continuidade, com a reorganização do Grupo, desenvolvimento de novos negócios e uma nova fábrica.

Em 1981 a filial portuguesa adquiriu um terreno em Alfragide e construiu uma nova e moderna sede, onde centralizou todos os serviços. Neste esforço de reorganização, e face ao aumento constante que se verificava nas exportações, criou a Divisão de Exportação para coordenar este setor. No contexto do contrato de digitalização firmado com o Estado Português através dos ex-CTT/TLP, foi criada de raiz, em Corroios, uma fábrica de produção de sistemas de comutação digital EWSD, que viria a atingir o pico de produção em 1991, sendo produzidos e entregues àquela empresa mais de 400.000 terminais telefónicos.

Com o objetivo de conferir maior dimensão às atividades de formação profissional, a Siemens criou em 1988, em conjunto com o INETI – Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial, o Centro de Formação Eletrónica Industrial da Siemens.

No início dos anos 90 assiste-se a um reforço muito significativo em operações de renovação nas fábricas do grupo, sempre com o objetivo de responder à expansão dos negócios e garantir condições de qualidade e produtividade. A qualidade era a grande

aposta do meio empresarial e a Siemens viria a ser a primeira empresa a ter unidades industriais certificadas em Portugal.

Em 31 de março de 1995, Wolfgang Georg Buhler deixava as funções de Administrador-Delegado em Portugal, cargo que exercera durante 25 anos, para ascender a Vice-Presidente do Conselho de Administração do Grupo. Na mesma altura foi designado Carlos de Melo Ribeiro para o referido cargo, tornando-se o primeiro português a assumir uma posição de tamanho relevo no Grupo, sinal evidente do reconhecimento da maturidade que a filial portuguesa assumiu.

Sob o comando de Carlos de Melo Ribeiro é reforçado o objetivo de manter incontestada a importância da indústria elétrica e eletrónica, iniciando-se uma viragem na estratégia, assente na aposta incondicional nas áreas de alta tecnologia, *software* e serviços.

No contexto da reorientação estratégica, no sentido de uma maior aposta na criação local de valor estratégico e reforço da respetiva componente de alta tecnologia, deu-se início, em 1996, à formação do primeiro centro de R&D em Portugal para as tecnologias de telecomunicações óticas. Ainda neste ano foi assinado o contrato para uma nova fábrica de semicondutores a implantar em Vila do Conde e no ano seguinte surge a decisão de nova fábrica, fruto de uma parceria entre a Siemens e a japonesa Matsushita, destinada à produção de condensadores de tântalo, situada em Évora. Estas duas fábricas vieram alargar o âmbito industrial da Siemens em Portugal tornando-a, gradualmente, uma das empresas de maior nível exportador.

Com a entrada de um novo milénio e a aposta nas altas tecnologias da informação e comunicação, como as comunicações móveis, verificou-se um reforço nos produtos orientados para a internet e na automatização de processos. Um dos grandes desafios centrou-se agora na área dos serviços, dado o potencial de crescimento e de emprego que

oferece, estabelecendo-se como meta que essa parcela atinja metade do volume de negócios nos próximos anos.

Este clima empresarial tem sido suportado por uma gestão rigorosa, elevados investimentos e uma forte aposta na investigação e qualificação. A Siemens, S.A., que historicamente começou por ser um mero representante comercial, conseguiu nos últimos anos ganhar para Portugal a implantação de novos centros de competência ao nível dos serviços, que vieram reforçar a sua capacidade de fornecimento a todo o Grupo. Estes centros são ativos importantes, conquistados no universo de países em que a Siemens está presente, em processos altamente competitivos e que demoram anos a concluir.

A grande aposta na filial portuguesa da Siemens passou a ser o desenvolvimento de centros de competência, aparecendo o primeiro em 2005, na área dos serviços financeiros, o Global Shared Services Accounting & Finance, que irá ser uma das unidades participantes no nosso estudo. Numa década, a Siemens captou para Portugal 16 centros de competências, nas áreas da energia, infraestruturas, saúde, tecnologias de informação e serviços partilhados. Estes fornecem serviços e soluções dentro do mundo da Siemens para os 200 países nos cinco continentes onde a empresa está presente.

Miguel Guerreiro, CFO da Siemens Portugal, refere que esta multinacional, ao longo da sua história, tem sabido antecipar as tendências e necessidades, criando estratégias e soluções, algumas consideradas de vanguarda, que permitem formar e reter talento em Portugal, mas também ganhar sucessivamente projetos que atestam mundialmente a qualidade do capital humano português. Um dos pilares deste sucesso tem sido o investimento efetuado ao longo dos anos na formação dos seus colaboradores, a colaboração ativa com diversas instituições académicas, científicas e industriais e algumas parcerias desenvolvidas com entidades governamentais.

O mesmo responsável refere, ainda, que o aumento constante do número de CoC em Portugal, representa o resultado efetivo, não só de uma estratégia de formação a longo

prazo, mas também de uma política criteriosa de recrutamento de recursos qualificados, ambas com resultados diretos nos indicadores financeiros. Esta capacidade de resposta à escala mundial que a Siemens Portugal tem dado, atestada pela confiança por parte da Siemens AG, só é possível pela existência de uma equipa de trabalho altamente qualificada e multilingue, com uma cultura de serviços forte e com uma boa capacidade para se adaptar às mudanças.

Já em 2015 Miguel Guerreiro veio a aceitar novos desafios no Grupo Siemens, assumindo a responsabilidade na Sede pela Divisão Central da Digital Factory. Para o lugar de CFO, que ficou em aberto em Portugal, veio a ser nomeado Peter Haendel, oriundo da filial brasileira da Siemens, onde desempenhava as funções de “Cluster Controller Industry Brasil”.

#### *5.2.1 Caraterização atual da Empresa*

A Siemens AG é atualmente considerada um dos maiores grupos a nível mundial no mercado das tecnologias, centrada nos setores da eletrificação, automação e digitalização, estando presente em mais de 200 países e empregando em 2014 mais de 343.000 colaboradores.

No setor produtivo, a Siemens é considerada uma das maiores produtoras do mundo de tecnologias voltadas para a utilização eficiente de recursos e para a eficiência energética, ocupando o primeiro lugar na construção de turbinas eólicas *offshore*, sendo também um importante fornecedor de turbinas a gás e vapor para a produção de energia e de soluções de transporte de energia.

A nível mundial os números desta multinacional apresentavam, no final de 2014, um registo assinalável, dado estar presente em cerca de duas centenas de países.



Tabela I - Volume de negócios.

Receitas anuais	71,9 kM€
Resultado líquido	5,5 kM€
Investimentos em I&D em 2014	4,1 kM€
Colaboradores Siemens no mundo	343.000
Data da fundação da empresa na Alemanha	1.847
Número de países nos quais a Siemens está presente	200

Fonte: Relatório de Gestão Siemens Portugal 2014

A atividade do Grupo Siemens encontra-se dividida em quatro setores: Indústria, Energia, Saúde e Infraestruturas & Cidades, suportados pelo apoio de setores transversais de atividade: Financial Services, Real State, Functional Shared Services (FSS) e Management Consulting.

Após uma profunda reestruturação encetada no decorrer deste trabalho, o Grupo Siemens adotou um modelo de funcionamento por Divisões, que tem por objetivo uma maior proximidade ao cliente. Atualmente, o desenho assenta nas seguintes Divisões: Power & Gas, Wind Power & Renewables, Power Generation Services, Energy Management, Building Technologies, Mobility, Digital Factory, Process Industries and Drives, Healthcare e Financial Services.

Do ponto de vista geográfico, a empresa encontra-se dividida em três regiões, EMEA (Europe, Middle East e África), AM (Américas) e AA (Ásia & Austrália), sendo composta por catorze *clusters* de ação regionais.

De acordo com Rodrigues (2013), os seis CSP do Grupo são dos maiores ao nível mundial, combinando uma estratégia de *offshore* e *nearshore*. No total empregam aproximadamente 6.000 funcionários, que geram 35 M€ de poupança anual, constituindo um dos seus principais objetivos ser reconhecidos pelas diversas UN's como parceiros preferenciais para todas as suas atividades.

Em Portugal a Siemens representa uma referência incontornável do investimento estrangeiro.

Tabela II - Estrutura financeira da Siemens no período de 2013.

Vendas Totais	270 M€
Exportação	83 M€
Resultado Líquido	6,7 M€
Colaboradores	2.490

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Relatório de Gestão Siemens Portugal 2014

A Siemens tem a operar em Portugal 16 Centros de Competências, que atuam nas áreas da energia, infraestruturas, saúde, IT e serviços partilhados, fornecendo serviços dentro da organização Siemens para mais de 40 países nos cinco continentes, empregando em 2013 cerca de 40% dos colaboradores da Siemens Portugal.

Em 2013 a entrada em funcionamento de dois novos Centros de Competências: o WeCare, uma nova área do Global Share Services dedicada a Customer Management Services e o primeiro Centro de Competências da Siemens na área da saúde, que fornece serviços relacionados com sistemas de informação e consultoria clínica.

O ano de 2014 foi importante pela consolidação da confiança que o Grupo Siemens tem depositado nas equipas portuguesas, na estrutura da filial em Portugal, ficando marcado pela inauguração de mais quatro centros de competência mundiais instalados na filial portuguesa. Estes núcleos, em áreas estratégicas e de futuro, como por exemplo, as tecnologias de informação e Smart Grids, já empregam mais de 1.000 profissionais, prestando serviços para todo o mundo.

Os atuais 16 Centros de Competências já são responsáveis por um volume de negócios superior a 450 M€, ocupam 40% dos colaboradores da Siemens Portugal, permitindo um reforço da filial portuguesa no Grupo Siemens e exportando serviços de valor acrescentado e competências de engenharia “made in Portugal” para todo o mundo.

Tal como nos anos anteriores, a Siemens Portugal foi uma das empresas do Grupo que melhores resultados alcançou no *Net Promoter Score*, inquérito de satisfação dos clientes realizado à escala global, tendo registado um aumento de 20% no resultado obtido, quando comparado com o valor alcançado em 2013. Este resultado, de acordo com os responsáveis, reflete o empenho e a dedicação que as equipas depositam em todos os projetos que desenvolvem, bem como em todas as parcerias e colaborações em que participam, que têm sempre como fim último a elevada satisfação dos clientes.

A cultura de excelência da Siemens está também espelhada no compromisso assumido a todos os níveis da organização para manter a eficácia e a melhoria contínua do sistema de gestão integrado na Qualidade, Ambiente, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho (HSST) e da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). A constante renovação das respetivas certificações leva-nos a crer que estão no caminho certo, corretamente posicionados para satisfazer os requisitos dos clientes, com a qualidade e a confiabilidade que caracterizam a marca.

Na Siemens, a estratégia de *Compliance* e Transparência, já amplamente amadurecida, vai muito além do respeito pela lei e pelos regulamentos da empresa, está na base de todas as decisões e é a componente chave da integridade do negócio.

O bom desempenho da empresa, no decorrer do ano comercial transato, foi também reconhecido através da atribuição, por parte da Siemens AG, do prémio “Testing 10” à Building Technologies em Portugal. Este galardão teve como objetivo premiar as equipas prestadoras de serviços que conseguiram otimizar os seus processos e assim obter melhores resultados para os seus clientes.

<b>Infraestruturas &amp; Cidades</b>	<b>Energia</b>	<b>Serviços Partilhados</b>	<b>Saúde</b>
Smart Grids _ Service Center	Instrumentação e Controlo de Centrais Elétricas	Governance Accounting & Controlling	Sistemas de Informação e Consultadoria Clínica
Comando, Controlo e Proteção para Infraestruturas de Redes Elétricas		Customer Management Service Business Administration	
Aeroportos Modulares		Accounting & Finance	
eTicketing		Recursos Humanos	
		Accounting & Financing	
		Compras e Logística	
		WeCare – Customer Management	
		Risk and Internal Control	

Figura 18 - Centro de Competências Siemens Portugal.

Fonte: Balanço e Contas Siemens S.A., 2013

Numa votação efetuada aos leitores da revista “Human Resources Portugal”, a Siemens Portugal foi eleita em 2014 como uma das melhores empresas para trabalhar. A empresa foi distinguida, nos prémios daquela revista, com o reconhecimento pela forma como gere e promove o desenvolvimento dos seus talentos.

Como o nosso estudo se vai focar no FSS, vamos seguidamente estudar cada um desses centros de competência.

### *5.3 FSS da Siemens Portugal*

Em 2009, o Grupo Siemens verifica a necessidade de reestruturar os serviços partilhados que cresceram rapidamente, com muitas competências instaladas e um número significativo de boas práticas, mas com um portfólio inconsistente de serviços regionais e com reduzidas sinergias globais (Bowsher, 2013).

Com o objetivo de contribuir para a sustentabilidade do modelo, foi definida uma estratégia, identificando os CSP e os serviços de cada centro regional, desenvolvendo um *roadmap* com definição dos seguintes objetivos:

1. FSS tornar-se um fornecedor mandatado, com objetivos ao nível de redução de custos e melhoria da satisfação clientes;
2. Pela especialização dos seus colaboradores e através das operações de harmonização, automação, gestão da qualidade, monitorização e organização, criar serviços de nível mundial;
3. Tornar-se num parceiro de confiança de cada unidade de negócio, através do envolvimento dos clientes na inovação e modelos de gestão, para encontrar continuamente as melhores soluções.

Os serviços partilhados da Siemens em Portugal, estão localizados em Lisboa (Alfragide), sendo composto por oito centros de competência, tendo o apoio de uma estrutura “Shared Services Platform Support”, e uma coordenação central, que assegura a sua representação institucional e gestão administrativa.

O modelo de serviços partilhados que se encontra instalado, de acordo com a classificação de Schulman, é do tipo regional (Schulman *et al.*, 1999), integrando operações de empresas de países diferentes dentro da mesma região geográfica (Europa e Norte de África).

Uma das características dos colaboradores destes centros é serem altamente qualificados e dominarem várias línguas. Para propiciar uma maior proximidade e um alinhamento perfeito com a diversidade cultural e linguística que caracteriza os clientes destes centros, neles trabalham colaboradores de cerca de 20 nacionalidades.

Para se poder compreender as funções e objetivos, efetua-se a seguir uma breve apresentação de cada um destes CoC:

### Governance Accounting & Controlling

Este centro garante a integridade, qualidade e conformidade das demonstrações financeiras da Siemens. Fornece informações financeiras precisas e em tempo oportuno aos seus clientes e apoia a direção da Siemens na tomada das suas decisões. O seu objetivo é garantir uma gestão financeira atualizada e de alta qualidade, fornecendo serviços economicamente eficientes, profissionais e uniformizados.

Este CoC visa identificar e aproveitar sinergias e as melhores práticas existentes em todos os países para os quais trabalha, em benefício da comunidade, promovendo a comunicação aberta a todos os níveis. Adicionalmente, monitoriza e coordena o fluxo de trabalho das atividades Merges & Acquisitions e dá seguimento aos resultados das auditorias realizadas.

A equipa deste CoC é composta pelas áreas de Budget & Forecast, Financial Reporting, Accounting, Processes & Projects e Infrastructure Controlling, prestando serviços aos países do sudeste da Europa.

### Wecare – Customer Management

O CoC Wecare presta serviços nas áreas de venda e pós-venda aos clientes da Siemens e desempenha as funções de receção de pedidos de encomenda, processamento de ordens de venda, suporte na logística de entrega ao cliente e clarificação de questões a clientes e de processamento de notas de débito e crédito.

Com boas perspetivas de crescimento, este centro, que tem o bem-estar e a satisfação dos clientes da Siemens no topo das suas prioridades, presta atualmente serviços à divisão Healthcare Diagnostics, do setor da saúde da Siemens Portugal, e à divisão Building Technologies, do setor de Infraestruturas & Cidades da Siemens França.

### Accounting & Finance

O CoC de Accounting & Finance presta serviços contabilísticos e financeiros a mais de 65 empresas do Grupo Siemens, de diferentes países, nomeadamente nas áreas de Account Payable, Accounts Receivable, Master Data, Inter Company Clearing, Cash & Banks, Fixed Assets, General Ledger/closing e Reporting. De forma a garantir a qualidade e eficiência dos serviços prestados, 80% dos colaboradores deste centro têm formação superior em diferentes áreas como gestão e economia.

Este centro, o primeiro CoC a ser criado na filial portuguesa, trabalha para clientes em mais de 20 países, situados na Europa e África, tendo já sido distinguido com dois prémios a nível mundial:

- a) GSS Excellence Awards 2011 – na categoria “Bundling, Closing & Reporting”;
- b) GSS Service Excellence Awards 2012 – na categoria “Transferência de Serviços”.

### Human Resources

Este centro presta serviços na área de recursos humanos, nomeadamente em HR Performance/Reporting, Organizational & Employee Data Management, Delegations & Global Mobility Management, Learning, Compensation & Benefits, Environment Health & Safety, Travel Expenses e Payroll. A equipa de colaboradores deste CoC presta serviços a mais de 50 empresas do Grupo Siemens, situadas em oito países europeus e Angola, servindo regularmente um total de cerca de 25.000 colaboradores.

### Governance & Financing

O CoC Governance & Financing presta serviços financeiros, com uma variedade de atividades, tais como tesouraria, apoio à gestão das atividades cambiais, controlo dos fundos líquidos, incluindo contas bancárias e *cash pooling*.

Paralelamente, este centro promove e apoia todas as unidades de vendas para projetos, produtos e serviços da Siemens através de suporte e aconselhamento financeiro, como sejam serviços de consultadoria, garantias, cartas de crédito e financiamento de

exportações. Tem, ainda, uma função de contacto para seguros e fundos de pensões das várias unidades operacionais da empresa. Presta serviços para vários países da Europa, tais como Bélgica, França, Itália, Espanha, Grécia e Portugal.

#### Business Administration Support Center

O CoC Business Administration Support Center, com início em 2014, desenvolve atividades de suporte administrativo para a Siemens Real Estate (SRE). Estão compreendidos neste suporte, a gestão de encomendas, a gestão de espaço, faturação dos serviços para o SER, relatórios de controlo e estabelecimento de indicadores de *performance* (KPI).

Este centro prestará, no futuro, serviços a 22 países europeus.

#### Compras e Logística

O CoC Compras e Logística presta serviços na área das compras e logística (material indireto), com equipas especializadas e dedicadas ao processamento e seguimento de encomendas até à entrega de materiais e clarificação das faturas, suporte nas negociações com fornecedores, classificação de fornecedores e gestão de alertas (Continuous Control Monitoring).

Este CoC iniciou a sua atividade oficialmente em 2012 e utilizou toda a experiência e conhecimento já existentes na empresa relativamente à gestão de projetos, formação, organização interna e relação com o cliente. Ainda com bastante potencial de crescimento, esta área aposta na qualidade dos seus serviços, tendo implementado com sucesso um projeto denominado World Class Purchasing, que visava maximizar a qualidade e eficácia dos serviços ao cliente, vindo a ser distinguido com o prémio GSS Service Excellent Award na categoria de “Innovation and Transformation”

Este CoC presta serviço para países europeus.



## Risk and Internal Control

O CoC dedicado ao risco e controle interno, tem a sua atividade estruturada em três áreas:

1. Administração: definição da metodologia e avaliação do risco global;
2. Monitorização da garantia: Elaboração de relatório de avaliação dos resultados e controle de gestão das atividades de correção;
3. Gestão do risco corporativo: Identificação dos principais riscos e oportunidades para alcançar os objetivos do negócio.

Integrado no FSS funciona o “Shared Services Platform Support”, uma estrutura que presta apoio aos CoC na gestão da eficiência e na prestação de atividades de suporte em diversas áreas, tais como:

1. Gestão (Gestão local, partilha de boas práticas, partilha de pesquisas de mercado);
2. Processos (Melhoria de processos e gestão da qualidade);
3. Centro de Formação (Definição plano de formação e gestão da formação);
4. Gestão de Projetos (Gestão, coordenação e suporte a projetos);
5. Gestão do Negócio Local (SLA, suporte comercial e suporte comercial para projetos de transição e M&A);
6. Compliance (Conformidade com legislação, privacidade de dados e coordenação da garantia de fornecimento);
7. Qualidade Operacional (Controlo da qualidade operacional, sistema de gestão das auditorias, definição e revisão de regras).

Este modelo da Siemens configura a existência de diversos CoC, com uma função delegada com um âmbito bem definido, desenvolvendo a sua atividade em ambiente de

serviços partilhados, para diferentes clientes, reportando cada CoC funcionalmente ao responsável corporativo da função, que se encontra na sede, na Alemanha.

Alfred Franzoni, responsável pelo FSS de Lisboa, assegura a representação deste Centro em reuniões periódicas na Filial Portuguesa, em contactos com clientes, nos contactos iniciais com potenciais clientes, assim como na gestão da comunicação com todos os *stakeholders*. Para além destas funções, assegura ainda a gestão administrativa, colaborando com cada CoC na disponibilização dos recursos necessários para a execução das suas atividades.

### *5.3.1 Análise da Gestão da Qualidade do FSS*

A análise do funcionamento do FSS da Siemens em Lisboa evidenciou, por um lado, uma identificação com a estratégia e liderança da Filial Portuguesa e, por outro lado, um funcionamento de acordo com o responsável corporativo da função, que se encontra na sede da Siemens AG.

De acordo com a metodologia definida, a aplicação do Modelo de Avaliação da Qualidade da Organização permitiu verificar as seguintes características para cada um dos quatro critérios deste modelo. Integrado neste modelo, iremos ainda considerar os resultados obtidos para a satisfação dos clientes e satisfação no trabalho dos colaboradores do FSS.

#### Liderança

O gestor do FSS tem participação nas reuniões de Direção da Filial Portuguesa e reporta funcionalmente, como os restantes responsáveis por cada CoC, ao diretor corporativo da Sede, na Alemanha. Está definida uma estratégia de cultura de liderança partilhada, ficando a cargo de cada responsável a definição dos recursos financeiros, físicos e tecnológicos necessários à implementação da estratégia.

Os gestores incentivam a comunicação formal e informal entre colaboradores dos serviços partilhados e clientes, ocorrendo de forma sistemática em reuniões. Apesar da existência de intranet as dificuldades de comunicação com clientes são mais sentidas nos casos em que se encontram mais distantes.

O relacionamento do FSS com os *stakeholders* relevantes incumbe ao seu gestor ou, em alguns casos, ao responsável da filial. Os gestores definem abordagens para compreender e responder às necessidades e expetativas dos clientes, incentivando-os a participar nas atividades do FSS.

Ao nível dos recursos humanos, verificou-se que a gestão estava satisfeita com as suas equipas, desenvolvendo, através das suas práticas diárias, uma cultura de envolvimento, responsabilização, com os objetivos de aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores.

O esforço de inovação tecnológica é bastante evidente nesta organização, onde os gestores promovem o aparecimento de novas ideias, existindo estímulos, como prémios pecuniários, avaliação e reconhecimento.

### Estratégia

A estratégia destas entidades promove um modelo de cultura organizacional em toda a organização, tendo em conta a compreensão das necessidades e expetativas dos *stakeholders*. Foram identificadas necessidades de melhoria no acompanhamento da estratégia à *performance* dos processos de medida na performance de gestão.

É comunicado aos *stakeholders* relevantes a estratégia e as políticas que suportam a gestão do FSS e existe um plano de comunicação interna para a sua divulgação a todos os colaboradores. Embora a comunicação interna promova o desenvolvimento de uma cultura de partilha, não existe um plano de comunicação exterior onde seja comunicada a estratégia do FSS.

A estratégia da organização define modelos e formas de relacionamentos entre FSS e *stakeholders*, promovendo o envolvimento destes nas suas atividades e incentivando colaboradores a participarem em todas as atividades comuns ao grupo (reuniões, seminários, formações e eventos).

A componente da inovação tem um peso elevado na organização, premiando esta o desenvolvimento interno em relação à aquisição de serviços ao exterior, prevendo o envolvimento de todos os parceiros internos no desenvolvimento de novos serviços; verificou-se, contudo, que o plano de gestão estratégica da inovação não estava integrado no plano de gestão corrente do FSS.

#### Pessoas

O plano para os recursos é consistente com a estratégia da organização, estando definidas as capacidades, competências e níveis de desempenho dos colaboradores do FSS necessários para alcançar a missão, visão e objetivos estratégicos. Os recursos financeiros, físicos e tecnológicos estão assegurados e são disponibilizados pela Filial Portuguesa.

Estando todos os CoC localizados no mesmo edifício em Lisboa, não se verificam problemas de comunicação interna. Está formalizada uma política de comunicação interna na filial e é fomentada a participação de todos os colaboradores nos eventos e meios de comunicação disponibilizados pela organização.

São organizados eventos, com periodicidade definida, que reúnem todos os colaboradores da Filial, havendo um incentivo ao testemunho direto dos colaboradores do FSS referente às suas atividades, sendo estes igualmente incentivados a conhecer os espaços, ambiente de trabalho e quotidiano dos clientes.

Ao nível da vida dos colaboradores verificou-se existir uma preocupação em assegurar um equilíbrio salutar entre o trabalho e a vida pessoal, sendo respeitadas a diversidade das pessoas e das comunidades a que pertencem e apoiando, quando possível,

os colaboradores que atravessam dificuldades. Um dos exemplos verificados durante a vigência deste estudo, foi a redução dos custos das refeições, para garantir a todos os colaboradores uma refeição equilibrada e com qualidade.

A mobilidade é uma constante na carreira dos colaboradores do Grupo Siemens, sendo anualmente preparado um plano de mobilização.

São desenvolvidas ações que motivam os colaboradores a apresentar ideias inovadoras, existindo, para além do reconhecimento público, uma forma de compensação material para estes colaboradores.

### Gestão

Sendo os serviços partilhados uma estrutura recente na Filial, estão definidas formas para identificação de *benchmarks*, internas e no exterior do Grupo, recebendo e efetuando visitas regulares a outras estruturas de serviços partilhados.

Estão definidos os procedimentos para traduzir as estratégias em processos, projetos e estruturas organizacionais, ficando a cargo da Shared Services Platform Support a definição de metas, indicadores e processos de medida que permitam a avaliação da eficácia e eficiência.

Ao nível da comunicação não se verificou a existência de uma estrutura que tenha como função a sua dinamização e coordenação, não são estabelecidos aos gestores incentivos concretos para fomento da comunicação.

A gestão de recursos humanos é da incumbência do gestor do CoC, sendo realizados inquéritos, com periodicidade bienal, para captar o clima motivacional de todos os colaboradores na Filial.

### Satisfação dos Clientes

A avaliação da satisfação dos clientes foi efetuada com base na realização de um inquérito aos interlocutores das unidades de negócio, que têm interações correntes e contínuas com o FSS, de acordo com o modelo de questionário previamente validado com

os responsáveis desta organização. Para este estudo foram apenas consideradas as unidades de negócio clientes em Portugal e Espanha, eliminando com este processo algumas dificuldades de acesso a respostas em alguns países e a diferenças culturais bastante acentuadas.

Da análise da Tabela III podemos verificar que os dois índices que apresentam valores mais elevados são o Índice Sintético de Funcionamento (8.05), que representa a perceção dos clientes referente às condições em que opera o CSP e o Índice Sintético de Relacionamento (7.80) que representa uma avaliação da perceção que os clientes possuem em relação aos colaboradores que trabalham no FSS, ao nível da imagem, qualificações, segurança e cultura de serviço.

Tabela III - Índice Sintético FSS Siemens

Índice Sintético	Valor
I.S. Funcionamento	8,05
I.S. Relacionamento	7,80
I.S. Garantia	7,26
I.S. Inovação	7,20
I.S. Colaboradores	6,90
I.S. Informação	6,20

Os índices que registaram valores mais baixos, mas mesmo assim ainda superiores ao meio da escala, são o Índice Sintético da Informação, que regista o valor mais baixo (6,20), que representa a perceção dos clientes sobre a informação recebida ao nível dos serviços, dos custos e níveis de serviços obtidos e o Índice de Satisfação dos Colaboradores (6,90) que representa uma avaliação à perceção que os clientes possuem dos colaboradores que trabalham no CSP, ao nível da imagem, qualificações, segurança e cultura de serviço.

Na última parte do questionário, era solicitado aos participantes para, de uma forma global sobre o modelo de serviços partilhados indicarem, na sua opinião, quais os fatores

com maior importância para a satisfação dos clientes. A Tabela IV resume as respostas obtidas, indicando por ordem decrescente, a importância que os clientes do CSP entendem importantes para a qualidade dos serviços prestados.

Tabela IV - Fatores com maior importância para a satisfação dos clientes.

Fatores	Importância	Média
Garantia	1º	9,20
Prazo	2º	8,80
Conformidade	3º	8,40
Preços	4º	8,40
Adequação	5º	7,80
Comunicação	6º	7,40
Inovação	7º	7,00
Contactos	8º	7,00

#### Satisfação dos Colaboradores

A avaliação da satisfação dos colaboradores foi efetuada com base na realização de um inquérito aos trabalhadores que se encontravam a desempenhar funções no FSS da Siemens nos meses de maio e junho de 2014.

A Tabela V apresenta-nos os valores observados para os índices elaborados com o objetivo de conhecer quais os principais fatores com maior influência na satisfação no trabalho.

Tabela V - Índices sintéticos na satisfação no trabalho

Índice Sintético	Valor
I.S. Inovação	7.24
I.S. Relacionamento	7.18
I.S. Informação	7.15
I.S. Trabalho	6.89

Da análise desta tabela verifica-se a existência de valores próximos e superiores a 7 para três índices, tendo-se constatado que, unicamente no caso do Índice Sintético do Trabalho, não ultrapassou este valor.

O Índice Sintético da Inovação, que representa a percepção dos colaboradores sobre a inovação verificada no funcionamento e serviços prestados aos clientes pelo FSS, nomeadamente ao implementar as melhores práticas no mercado, obteve o valor mais elevado (7.24), o que expressa a vivência num ambiente de trabalho de uma organização onde a inovação é um dos objetivos principais.

Nas posições seguintes vêm dois índices com valores muito semelhantes. O Índice Sintético de Relacionamento, que representa a percepção dos colaboradores referente ao relacionamento existente entre o CSP e as restantes unidades de negócio, assim como os relacionamentos existentes entre os próprios colaboradores, obteve um valor 7.18. Para o Índice Sintético de Informação, que representa a média aritmética entre as relevâncias atribuídas pelos colaboradores informação, obteve-se um valor de 7.15, revelando algumas das dificuldades encontradas numa comunicação estruturada entre o CSP e os seus clientes.

Com um valor inferior (6.96), embora ainda acima do meio da escala, encontra-se o Índice Sintético do Trabalho, que representa a avaliação efetuada pelos colaboradores referente às condições de trabalho que dispõem para o exercício da sua atividade, nomeadamente ao nível das capacidades individuais, autonomia para o desempenho da função e o *feedback* recebido ao nível do desempenho.

Na última parte do questionário, era solicitado aos participantes para, de uma forma global sobre o modelo de serviços partilhados, indicarem, na sua opinião, quais os fatores com maior importância para a satisfação dos clientes. A Tabela VI indica por ordem decrescente, os fatores que os colaboradores do FSS consideraram importantes para a satisfação dos clientes dos serviços partilhados de uma forma global.



Tabela VI - Fatores para a satisfação dos clientes dos serviços partilhados

Fatores	Importância	Média
Prazo	1º	9,07
Garantia	2º	8,93
Conformidade	3º	8,71
Adequação	4º	8,67
Comunicação	5º	8,40
Preços	6º	8,24
Inovação	7º	8,21
Contactos	8º	7,76

#### 5.4 *Discussão sobre o caso FSS Siemens relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados*

Para podermos compreender as razões que levaram à implementação de serviços partilhados pelo Grupo Siemens, os motivos e objetivos que determinaram a adoção da estrutura criada e modelo de gestão atual, teremos de analisar a história da Siemens em Portugal e a sua liderança.

Os serviços partilhados do Grupo Siemens em Portugal são uma estrutura relativamente recente, com uma história de uma década, aparecendo no contexto de uma nova liderança protagonizada por Carlos de Melo Ribeiro, desde que assumiu a Direção-Geral da Siemens Portugal, em 1995, anunciou uma viragem estratégica assente na aposta incondicional nas áreas de alta tecnologia, *software* e serviços.

Já antes, o seu antecessor Wolfgang Georg Buhler, deu os primeiros passos com a reorganização do grupo, a construção de uma moderna sede que iria alojar todos os principais serviços e a criação em 1988, em parceria com o INETI, do Centro de Formação Eletrónica Industrial da Siemens; mas é em 1996, no contexto da reorientação estratégica, que se formou o primeiro centro de R&D da Siemens em Portugal.

No início do milénio a aposta nas altas tecnologias começava a dar os primeiros frutos, pelo que o desafio se focou no desenvolvimento dos serviços, que oferecia um enorme potencial de crescimento, pelo que o grande desafio se centrava no desenvolvimento da área dos serviços dado o potencial de crescimento e de emprego que gerava.

São identificados como contributos para a concretização desta aposta, a estratégia da filial portuguesa na formação e retenção de técnicos, o que permitiu a existência de mão-de-obra qualificada e a custos inferiores à média europeia, o fato de a maioria dos técnicos dominarem no mínimo duas ou três línguas, a estabilidade e a influência da liderança, que soube antecipar esta tendência, aproveitando a enorme credibilidade e influência de que dispunha, o que permitiu ganhar novos investimentos para Portugal.

É assim que, em 2005, aparece o CSP com o “Global Shared Services Accounting & Finance”, de início com um único cliente, a filial portuguesa, mas que desenhou desde logo, a centralização de algumas funções e os princípios de funcionamento desta estrutura: a standardização e automatização dos processos, a redução de custos, obtenção de níveis de serviços acordados e uma ligação funcional ao responsável da função na Siemens AG. Estamos, assim, perante uma aposta empresarial, um investimento em recursos humanos e TI, que mais tarde seria rentabilizado.

Contribuíram ainda para a atração destas novas estruturas os seguintes fatores:

1. Estabilidade salarial e baixa conflitualidade laboral;
2. Facilidade linguística;
3. Existência de infraestruturas de elevada qualidade e adequadas a serviços.

Outro fator importante a considerar foi a necessidade sentida de crescimento, para redução de custos e rentabilização dos investimentos, pelo que toda a estratégia da organização, liderança e organização do CSP foi desenhada tendo em conta este objetivo

Neste contexto, vamos orientar esta discussão de acordo com o problema principal da nossa pesquisa, ou seja, analisar os fatores que asseguram a sustentabilidade de um centro de serviços partilhados. Recordemos, ainda, que as questões de investigação pertenciam a duas áreas: o modelo organizacional e a gestão de qualidade.

Verificamos que alguns dos principais problemas que afetavam as organizações estavam associados à qualidade, tendo sido identificados nesta área os principais fatores com maior influência neste modelo: estratégia, comunicação, relacionamento, inovação e satisfação no trabalho.

Começamos pelo modelo organizacional, tendo como base, em termos gerais, as seguintes noções em análise.

#### *5.4.1 O Modelo de serviços partilhados*

Um dos principais objetivos dos serviços partilhados com a centralização de funções, para além da redução de custos, seria a especialização (Schulman, *et al.*, 1999). A noção de especialização levou-nos a abordar o modelo em duas perspetivas, por um lado, a centralização de várias funções num único CSP, e por outro, um modelo que permitisse a existência de diversos CSP, de acordo com igual número de funções, ou seja CSP especializados.

Ainda neste campo consideramos que se deveria estudar o modo como se organizariam cada um daqueles modelos de serviços partilhados, para compreender se é possível coexistirem novas estruturas que se desenvolvam ao lado de outras já existentes, que continuam a manter as mesmas funções, embora podendo ser desempenhadas de uma forma mais eficiente.

O modelo tem como finalidade representar e enquadrar os processos com as atividades, a estrutura formal com os sistemas de relações internas, visando identificar os blocos organizacionais e as suas relações hierárquicas e funcionais.

Recordemos a definição Bergeron (2003), referindo que a implementação de serviços partilhados dá origem a uma nova estrutura, onde um conjunto de funções são centralizadas, com os objetivos de redução de custos, melhoria dos níveis de qualidade do serviço prestado, devendo desenvolver novos serviços para os seus clientes, de uma forma competitiva com as alternativas existentes.

O modelo de serviços partilhados desenvolvido pela Filial da Siemens em Portugal apresenta algumas especificidades, desde logo por colocar CoC com funções unicamente técnicas ao lado de CoC que se dedicam a atividades administrativas e de gestão, que se encontram integrados no FSS.

A justificação que encontramos e que nos parece explicar a lógica de funcionamento, passa pela existência de sinergias, em termos de infraestruturas, gestão administrativa e sobretudo ao nível do ambiente e cultura de serviço. Assim, o fato de cada um destes CoC ter uma competência delegada e uma finalidade de prestar serviços a clientes internos, leva, como nos referiu um dos responsáveis, “a que se respire um ambiente diferente dos restantes locais onde são desempenhadas as restantes funções corporativas”. A existência de uma organização horizontal vem, de acordo com Porter (1987), criar condições para que se verifiquem uma partilha de atividades e conhecimento.

Por outro lado, o fato de todos os CoC, quer estes realizem atividades técnicas pertencentes ao *core business*, ou atividades administrativas no caso dos serviços partilhados, disporem de condições semelhantes, nomeadamente pertencerem à mesma organização, com uma estratégia comum, os mesmos líderes locais, instalações e orçamento, leva a que se crie um ambiente mais saudável entre colaboradores que desempenham as funções *core* da organização e aqueles que desempenha as funções administrativas. A localização de todas as unidades organizacionais nas mesmas instalações, vem mitigar alguns riscos identificados por Reilly (2007), nomeadamente a

desmotivação dos colaboradores do CSP, pela falta de contacto com as unidades de negócio, a dificuldade na participação em projetos comuns e perda de informação.

No caso do FSS Siemens o CSP é composto por oito CoC, desempenhando todas atividades de suporte ao grupo, nas áreas de contabilidade e finanças, recursos humanos, gestão de clientes, compras e logística.

A estratégia de crescimento foi sustentada no modelo organizacional para os serviços partilhados, desenhado em função dos seguintes fatores: criação de CoC, ligação funcional de cada CoC ao responsável pela função na sede e a existência de uma estrutura de apoio, ao nível da gestão administrativa, gestão de novos projetos, gestão da qualidade e gestão do negócio.

Os CoC que efetuam atividades administrativas e de gestão são entidades integradas no FSS, dotados de autonomia funcional em relação à filial, reportando funcionalmente ao responsável da função da Siemens AG, com competências delegadas, mas integradas num ambiente de gestão de serviços partilhados da filial. Esta ligação funcional ao “dono” da função, torna-se fundamental para garantir o desenvolvimento e sustentabilidade do CoC, permitindo ter competências delegadas num determinado âmbito, facilitando a conquista de novos clientes e o poder ganhar novas competência e acesso ao Board da Siemens.

A “Shared Services Platform Support” (SSPS), como já referido, é uma estrutura de apoio à gestão de cada CoC, que permite potenciar as sinergias existentes, nomeadamente na gestão comum das infraestruturas locais, divulgação das melhores práticas, formação, gestão da qualidade e gestão do negócio. Para além da gestão comum de algumas áreas a SSPS intervém como um elemento facilitador na conquista de novos clientes, apoiando os processos de transferência, como a migração de dados e a standardização dos processos.

Em resumo, verificamos que os fatores que contribuíram para o crescimento do modelo de serviços partilhados da Siemens em Portugal, para além das condições que o país apresenta, estão fundamentados numa estratégia que tem sabido antecipar as tendências, uma liderança que tem exercido a sua influência para captar novas competências, a facilidade com que rapidamente desenvolvem novos CoC contando com estruturas de suporte já instaladas, a existência de infraestruturas e recursos. A aposta na formação e retenção de talentos, veio facilitar a atribuição de novos CoC, pois a existência dos recursos técnicos necessários constitui a principal condição para a sua criação, constituindo um risco elevado a formação de um CoC para uma determinada tecnologia, quando existe pouca competência para aquela tecnologia no interior da organização (Marciniak, 2012).

O modelo de maturidade dos serviços partilhados da Siemens em Portugal, representado na Figura 19, apresenta a estratégia de evolução verificada ao nível do modelo, vem corroborar as conclusões quando ao modelo adotado.

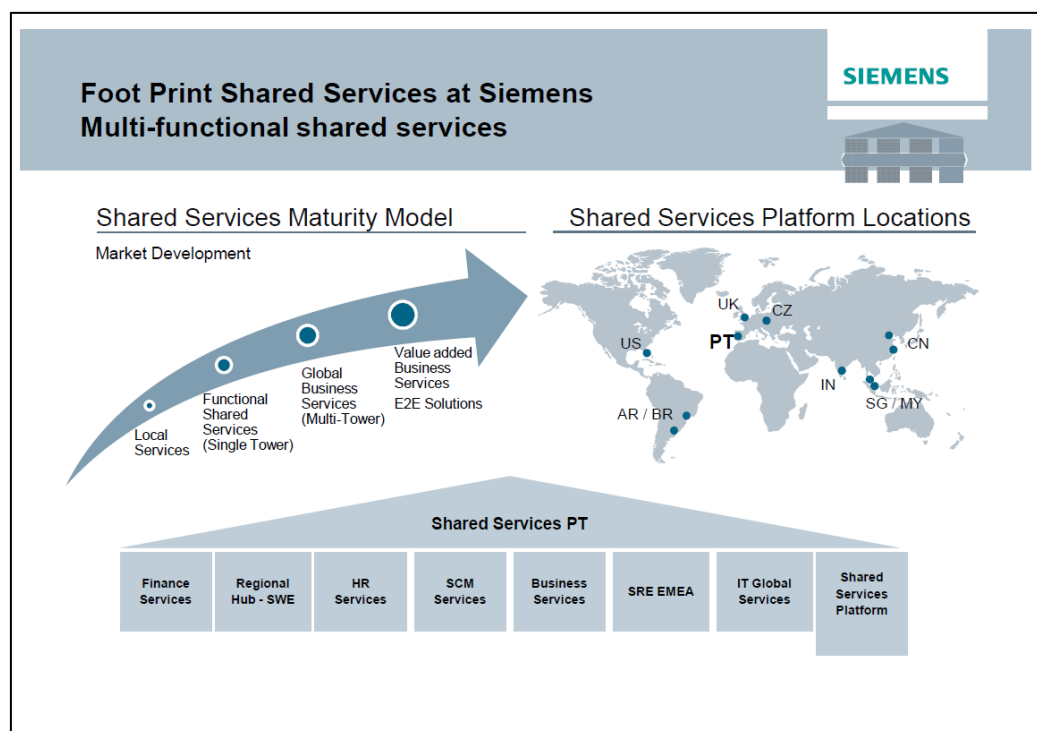


Figura 19 - Evolução de serviços partilhados Siemens Portugal.

Assim, em 2005 foram centralizadas as funções contabilísticas e financeiras, fornecendo serviços às unidades locais que, com delegação de competências, evoluiu para CoC único, e permitiu ganhar clientes (*single tower*); com a atribuição de novas competências, formaram-se novos CoC, aumentando a sua dimensão (*multi-tower*), situação em que se encontra atualmente o FSS. A evolução prevista para o modelo, prevê o desenvolvimento de serviços de valor acrescentado, integrados nas atividades que atualmente já desempenham, mas agora adequados às necessidades específicas de cada cliente.

A análise deste caso face à dimensão e estrutura organizacional do Grupo Siemens, veio permitir boas indicações para a definição do modelo a implementar para as estruturas de serviços partilhados.

Por outro lado, obtém-se uma resposta à primeira questão de investigação, se, face às necessidades de especialização, se deveria optar pelo desenvolvimento de um CSP único por função, ou CSP's multifuncionais. O modelo de serviços partilhados que verificamos na FSS Siemens, com a existência de um único CSP, de âmbito regional, permite o desenvolvimento e especialização, com a existência de estruturas especializadas denominadas CoC, não se verificando, a este nível, haver vantagens na separação de um CSP dedicado a uma função específica.

Para além da especialização ser preservada com a estrutura de CoC, a existência de um CSP multifuncional tem vantagens ao nível de custos pelas sinergias desenvolvidas nos serviços de suporte, gestão e instalações, a nível estratégico pela cultura de serviços, liderança e contactos que proporciona entre colaboradores dos vários CoC presentes, facilitando a possibilidade de os colaboradores evoluírem para outro CoC sem haver necessidade de deslocação.

Este caso veio, ainda, dar contributos para a resposta à segunda questão, indicando que, para se verificar um crescimento sustentado do CSP, é necessário que as estruturas sejam flexíveis, de modo a poder acolher evoluções de atividade como é o caso dos CoC, pela existência de estruturas de suporte que apoiem, não só a gestão diária do CSP, como se encontrem preparadas para desenvolver e conduzir novos projetos e, por último, mas muito importante, disporem de uma liderança com ligação hierárquica e influência na administração da organização.

#### *5.4.2 A qualidade dos serviços partilhados*

A revisão da literatura sobre serviços partilhados veio revelar que as principais dificuldades que atravessam algumas organizações estavam associadas à área da qualidade.

Verificou-se no Capítulo III, por se tratar de serviços prestados no interior da organização, que a avaliação da qualidade não deveria ser efetuada só numa perspetiva industrial, ou seja, por comparação entre as especificações e o serviço efetuado, mas complementada numa perspetiva de satisfação do cliente.

Para a satisfação dos clientes, identificámos como determinantes da qualidade objeto deste estudo, a estratégia definida para o CSP, a comunicação, a inovação e a satisfação no trabalho dos colaboradores dos serviços partilhados.

Comecemos, então, por analisar cada um destes determinantes no caso do FSS da Siemens.

Foi verificado no ponto anterior que a estratégia referente aos serviços partilhados previa um crescimento sustentado, com base na conquista de novos clientes e atribuição de novas competências. Contribuindo para este objetivo, está a estratégia do Grupo Siemens que dá prioridade ao desenvolvimento interno em relação à aquisição de serviços ao exterior, prevendo o envolvimento de vários parceiros internos, mas não estando prevista a participação dos clientes.



Ao nível do enquadramento estratégico, verificamos que o modelo implementado se adequa aos objetivos de crescimento, mas o processo de definição estratégico não previa ainda a participação dos principais clientes.

A estratégia e as políticas que suportam a gestão do FSS são comunicadas nas reuniões trimestrais aos *stakeholders* relevantes, não tendo sido evidenciada a existência de um plano específico com esta finalidade.

Embora a estratégia do FSS promova o desenvolvimento de uma cultura de partilha, não ficou demonstrada a existência de comunicação específica, onde este objetivo esteja a ser divulgado. Um dos exemplos que verificámos foi a inexistência de um processo de partilha de boas práticas, verificando-se que só é efetuada ao nível local, normalmente em *wokshops*, e não ao nível de todos os clientes.

O processo de troca de boas práticas entre CoC, tinha sido identificado por Rodrigues (2013) como uma das necessidades para implementação, uma vez que numa equipa, determinado cliente é o mais satisfeito, e para outro CoC, o mesmo cliente é o mais insatisfeito comparativamente com os restantes.

A estratégia do FSS define os modelos e formas de relacionamento com os *stakeholders* relevantes, promovendo uma reunião trimestral para análise da estratégia e gestão do FSS e contactos mensais individualmente com os clientes, havendo um incentivo aos colaboradores para participação nas atividades comuns à organização. Estão também previstas visitas regulares, tendo já todos os clientes visitado as instalações do FSS, com exceção dos clientes situados na Suécia.

A análise das entrevistas a clientes, veio revelar que estes identificavam uma cultura de serviços nos colaboradores do FSS, mas não estava prevista a sua participação desde início em projetos de desenvolvimento.

Apesar do FSS trabalhar para muitos clientes situados em vários países, a comunicação nem sempre ocupou o lugar ponte entre CSP e aqueles. Os colaboradores

do FSS falam a mesma língua dos seus clientes, mas este fator só é aproveitado para discussão dos aspetos profissionais.

Há muita comunicação, mas pouco estruturada e com ausência de coordenação. Existe uma intranet, com muita informação, fazendo parte das rotinas diárias dos colaboradores a sua consulta, mas nem sempre este meio é utilizado para divulgação de uma cultura de partilha. Cada CoC desenvolve a sua comunicação, sem se conhecer a existência de interlocutor único ao nível da comunicação com o mesmo cliente. Cientes desta dificuldade foi criada a figura do “Key Account Manager” responsável do FSS pela coordenação e gestão da comunicação e relacionamento com cada cliente.

A importância da comunicação foi um dos aspetos mais focados nas entrevistas a clientes e ao gestor do FSS, tendo por todos sido identificado como o principal fator a melhorar. A comunicação tem importância para a perceção de qualidade pelos clientes, pelo conhecimento das atividades do FSS, assim como pelos resultados alcançados. Foi ainda salientada a importância da comunicação na partilha de boas práticas entre clientes nas áreas dos serviços do FSS, podendo esta estrutura ser o promotor e organizador desta comunicação.

Obtivemos aqui uma resposta à importância da comunicação e as formas de que a mesma se poderá revestir para funcionar como um fator relevante na satisfação dos clientes de serviços partilhados.

Analisemos agora a qualidade na perspetiva que assume para colaboradores do FSS e para os clientes. Nestes casos foi confirmado que a perspetiva de qualidade adotada é baseada no cumprimento dos SLA, mas a principal avaliação é suportada pela avaliação da satisfação dos clientes.

A análise estatística efetuada aos principais fatores considerados para a qualidade, determinou a existência de três blocos comuns, embora com diferenças no posicionamento de cada fator, que poderão ser determinantes para a perceção da

qualidade nas perspetivas de colaboradores e clientes. Recordemos que no questionário era perguntado aos colaboradores, na sua opinião, qual o grau de importância, ao nível da perceção da qualidade, atribuído a cada fator pelos clientes. Aos clientes foi efetuada a mesma pergunta, para conhecer efetivamente a sua avaliação.

O primeiro bloco, os fatores considerados com maior importância para a satisfação dos clientes, foi considerado pelos colaboradores e clientes constituído pelos fatores “prazos” e “garantia”. A diferença verificada neste campo é que os colaboradores indicaram como fator principal os prazos, enquanto para os clientes, o mais importante é a garantia que lhes é dada pelos trabalhos que lhe são prestados.

Este aspeto foi evidenciado nas entrevistas efetuadas, como podendo ser diferenciador em relação aos trabalhos efetuados em subcontratação e ainda constituir uma das razões da aposta dos clientes nos serviços partilhados. Este fato, havia já sido considerado por Thompson (2007) como justificação para as organizações conservarem na sua estrutura o fornecimento das atividades de suporte, permitindo-lhe reduzir a incerteza que constitui um dos principais desafios com que se debatem as organizações

No último bloco, que representa os fatores a que colaboradores e clientes atribuem menor importância para a satisfação dos mesmos, há coincidência em termos de posicionamento nos fatores: inovação e contactos. Questionados os clientes sobre a justificação para terem indicado uma menor importância à inovação, aqueles indicaram que no caso dos serviços partilhados, por se tratar de funções de suporte, mas de carácter administrativo e gestão, não se tornava muito importante a inovação, atribuindo maior importância à consolidação e estabilização dos processos.

O bloco intermédio, composto pelos fatores conformidade, preços, adequação e comunicação, também regista algumas diferenças, especialmente no fator preço, que os colaboradores colocaram em segundo lugar, enquanto para os clientes representa o último lugar.

Também neste campo os clientes entendem que o fator preço é “algo que já está consolidado e dominado”, mas nem sempre são conhecidos os fatores considerados para a sua constituição, nem os esforços desenvolvidos pelo FSS no sentido da sua redução.

No que se refere à qualidade, um dos pontos onde se verificou um consenso entre todas as partes intervenientes, gestores, colaboradores e clientes, refere a importância da satisfação no trabalho para a perceção da qualidade pelos clientes. Este aspeto assume ainda maior importância, por todos os atores pertencerem à mesma organização, se conhecerem, sendo facilmente detetáveis situações de falta de motivação nos contactos, que gera normalmente situações de algum desconforto e desconfiança, com implicações na satisfação dos clientes.

### *5.5 Contributos para a definição do modelo*

O caso FSS Siemens, conforme nos parece estabelecido, vem permitir identificar algumas das vertentes para a construção de um modelo de serviços partilhados adequado a cada caso.

Uma primeira consideração permite associar o modelo implementado no FSS da Siemens às necessidades de crescimento; é composto por estruturas flexíveis e especializadas, os CoC, ligados funcionalmente ao responsável da função, localizado na Sede, integrando uma estrutura de suporte e estando todos localizados em infraestruturas comuns, aproveitando sinergias existentes e desenvolvendo uma cultura de serviços.

Analisemos a importância de cada uma destas preposições para a sustentabilidade do modelo.

1. Os CoC são estruturas com elevada especialização, a que foram atribuídas competências, permitindo resolver problemas de forma rápida;
2. A ligação funcional ao “dono” da função garante estatuto, influência e a certeza de, em cada momento, estar a funcionar de acordo com a estratégia da organização;

3. Um CSP composto por CoC, tem facilidade de integrar novos CoC, não se verificando necessidade de alterar a estrutura do CSP para integrar novos centros;
4. A existência de uma estrutura de suporte mostrou-se fundamental para rapidamente integrar novos centros, assim como no apoio em tarefas comuns aos CoC;
5. A localização dos CoC, para além de potenciar o aproveitamento de sinergias, vem contribuir para o desenvolvimento de uma identidade e cultura de partilha.

Ao nível da qualidade este caso demonstrou:

1. Não se verificam diferenças significativas entre a perceção da qualidade para os colaboradores pelos serviços que efetuam e a satisfação dos clientes, não corroborando as conclusões de Nasir *et al.*, (2011), que identificaram estas diferenças como sendo de difícil solução;
2. Os fatores identificados na revisão da literatura e utilizados para efeitos deste estudo, foram neste caso confirmados como fatores determinantes da satisfação dos clientes no modelo de serviços partilhados;
3. O preço e a inovação representam os fatores com menor importância para a satisfação dos clientes;
4. Para os clientes a comunicação revelou ter uma grande importância, para o conhecimento das atividades do FSS e para os resultados alcançados. Foi ainda salientada a importância da comunicação na partilha de boas práticas entre clientes, nas áreas dos serviços do FSS, podendo esta estrutura ser o promotor e dinamizador desta comunicação;
5. Confiança no sistema, no modelo e nos serviços prestados foi o fator considerado por todos os intervenientes com maior importância na satisfação

dos clientes; foi também considerado como o elemento diferenciador em relação ao modelo de subcontratação, constituindo a principal razão para que os clientes acreditem e estejam sintonizados com o modelo de serviços partilhados.

Em resumo, estas considerações tornam-se importantes para a construção e afinamento do nosso modelo, devendo ser replicadas nos casos seguintes.

## 6 CAPÍTULO VI – NORSHARE

No sexto capítulo vamos efetuar o estudo do caso de “Norshare”.

Será efetuada uma breve apresentação do Grupo, com base em informação recolhida, na empresa, nas entrevistas, em documentos e na consulta na internet. Nesta fase a nossa intervenção limita-se apenas à descrição da organização, abordando a história e caracterização da empresa.

Após esta fase, entramos na análise dos serviços partilhados deste Grupo a funcionar no Porto, a Norshare, onde, através da aplicação do modelo definido (MAQO), é efetuada uma análise à gestão de qualidade da organização, abordando os meios de liderança, pessoas, estratégia e gestão e integrados os resultados dos inquéritos de qualidade realizados.

Complementando esta análise serão ainda incluídos alguns dos dados recolhidos nas entrevistas, que nos poderão apoiar no esclarecimento das questões de investigação.

Na última parte será efetuada a discussão do caso relativamente ao modelo e à qualidade dos serviços partilhados, centrando a nossa atenção sobre a importância dos fatores em estudo para satisfação do cliente.

### *6.1 Introdução*

O Grupo Nors (ex-Grupo Auto-Sueco) é uma multinacional, com sede em Portugal, constituindo um dos grupos de referência no mercado automóvel, associado à marca Volvo, que representa há mais de 80 anos. Com um âmbito de atuação bastante alargado, desenvolve as suas atividades principais nos setores de importação, distribuição e comercialização automóvel. Em 2015 já estava presente em 23 países, de 4 continentes, empregando 4.255 colaboradores, gerando em 2014 um volume de negócios de 1,4 mil milhões €.

As atividades que o grupo desenvolve encontram-se divididas por quatro áreas de negócio: Original Equipment Solutions, Integrated Aftermarket Solutions, Recycling Solutions e Safekeeping Solutions.

Do ponto de vista geográfico o grupo está organizado por regiões: Região Ibéria, Região Angola, Região Brasil, Região África. Para além destas regiões existem duas unidades de negócios, a Nors Ventures e a Ascendum.

As estruturas de suporte corporativo das regiões têm como função dar apoio às empresas, com reporte hierárquico ao diretor administrativo e financeiro regional e, ao nível funcional respondem às respetivas estruturas presentes na holding do grupo.

A Norshare, empresa de serviços partilhados deste grupo, que irá ser objeto do presente estudo, desempenha funções administrativas e financeiras, com um âmbito de atuação à Região Ibéria, reportando o seu gestor ao Diretor Administrativo e Financeiro desta Região.

## *6.2 História do Grupo*

A história do grupo Nors, com mais de 80 anos, está associada a Luiz Óscar Jervell, filho de um armador norueguês, que distribuía bacalhau para o mercado português. Por esse fato possuía neste mercado uma rede de contactos, que lhe permitiam manter um crescimento constante, constituindo o mesmo o principal destino das vendas.

Em 1933, Luiz Óscar Jervell foi contactado por um representante da marca sueca Volvo, pedindo ajuda para encontrar um representante para o mercado norte de Portugal. A dificuldade residia no fato de a marca Volvo ser pouco conhecida, pelo que não captou o interesse de alguns dos grupos instalados.

Pouco tempo depois foi-lhe dado conhecimento que havia sido nomeado representante da marca no Porto.

O desenvolvimento desta representação passou por momentos difíceis. Estava em presença de um novo negócio, em fase de arranque, num país com um fraco poder de



compra, pelo que esta representação vendeu, durante os primeiros anos, um número muito limitado de viaturas.

O período de expansão da economia europeia que se verificou a seguir à II Guerra Mundial, fez a procura descolar e Luiz Óscar Jervell viu necessidade de reestruturar a sua atividade, convidando para vir para Portugal um engenheiro norueguês, Ingvar Poppe Jensen, e fundou a 1 de abril de 1949 a empresa Auto Sueco.

As décadas que se seguiram foram pautadas pelo elevado crescimento, quer pela expansão das suas atividades para novas áreas de negócio, quer pelo esforço de internacionalização.

No mercado português, a Auto Sueco criou um conceito novo para o serviço pós-venda, não só pela abertura de oficinas por todo o país, como ainda pelo desenvolvimento de novos serviços e contratos serviços para apoiar os clientes.

A internacionalização deu-se em 1991, com a entrada em Angola. Em 2013 já estava presente em 15 países, situados em quatro continentes e faturando mais de €1.000 milhões.

A liderança de Luiz Óscar Jervell foi sucedida por Tomaz Jervell, a quem, por seu turno, sucedeu o filho Tomás Jervell, que representa a terceira geração, tendo assumido a presidência executiva do grupo em 2009, então com 38 anos de idade. As duas famílias fundadoras da Auto Sueco, Jervell e Jensen, ainda hoje se mantêm neste grupo. A estabilidade da liderança e a visão de crescimento dos seus líderes têm sido um dos principais fatores de crescimento sustentado que tem marcado este grupo português.

Em 2013, por ocasião das comemorações do octogésimo aniversário do grupo, é anunciada pelo presidente executivo Tomás Jervell, a criação da nova marca “Nors”, numa visão que pretende tornar o grupo num dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção. Foi, assim, desenvolvida uma estratégia

ambiciosa de criação de uma marca corporativa abrangente e agregadora, que por um lado sustentasse a ambição de crescimento do grupo e, por outro, traduzisse a sua diversidade.

A marca “Auto Sueco” vai manter-se como marca de serviço dos negócios associados à Volvo.

O ano de 2014 fica marcado pelo atingir da notoriedade que a marca Nors está a assumir e pela expansão das atividades para outros países, tendo o volume de negócios atingido os 1,4 mil milhões de €.

Esta dinâmica de crescimento é suportada no objetivo ambicioso, anunciado por Tomás Jervell, de elevar a faturação do grupo Nors para 2 mil milhões de € em 2017 e assim poder começar a disputar a liderança mundial em soluções de transporte e equipamentos de construção.

### *6.3 Caracterização do Grupo*

Para caracterização do grupo, vamos efetuar uma breve análise das áreas de negócios, mercados onde atuam, assim como dos principais aspetos referentes à sua estratégia e governação.

#### *6.3.1 Áreas de Negócios*

O grupo Nors mantém uma coordenação por marcas e áreas de negócios, mas a gestão é efetuada por empresa e região. Seguidamente será efetuada uma abordagem pelas áreas de negócio onde o grupo desenvolve as suas atividades.

##### **Original Equipment Solutions**

Representa a atividade histórica do grupo, fruto da relação que mantém com a Volvo desde 1933 e inclui a venda e pós venda de camiões, autocarros, máquinas de construção, automóveis, motores marítimos e industriais, geradores e componentes originais.

##### **Integrated Aftermarket Solutions**

Área de negócio que reúne o conjunto de empresas da sua estrutura de pós venda, que inclui a importação e distribuição de equipamentos oficinais e peças O.E.M. (Original Equipment Manufacturer), multimarca para camiões e automóveis e vidro automóvel, através das marcas Civiparts, AS Parts, Onedrive, ExpressGlass e Axial.

#### Recycling Solutions

Esta área está focada no fornecimento de soluções e equipamentos de reciclagem e engloba as empresas Biosafe e Sotkon, que atuam, respetivamente, nas áreas de reciclagem de pneus, e soluções para deposição temporária de resíduos sólidos urbanos.

#### Safekeeping Solutions

Área que representa a atividade de mediação de seguros do grupo, através da Amplitude, que atua em diversos setores e segmentos da economia e também a MasterTest, um dos maiores operadores nacionais de inspeções obrigatórias a veículos.

### 6.3.2 Mercados do grupo Nors

A estrutura organizacional do grupo Nors, assim como a sua estratégia de gestão, está orientada por quatro regiões e duas unidades de negócio, que reportam diretamente ao CG do grupo.

Apesar deste grupo possuir uma coordenação por marca e áreas de negócio, iremos em seguida identificar cada uma destas estruturas, mercado onde atuam e marcas que representam.

#### Nors Ibéria

A Nors Ibéria atua nos mercados de Portugal e Espanha, representando as suas vendas 18% do volume de negócios do grupo (2013).

Principais produtos e marcas comercializadas:

1. Camiões, autocarros e peças Volvo;
2. Motores e peças Volvo Penta;
3. Geradores e peças SDMO;

4. Peças aftermarket para viaturas ligeiras;
5. Peças aftermarket para viaturas pesadas;
6. Vidro Automóvel.

#### Nors Angola

A Nors Angola constitui uma estrutura dotada de autonomia de gestão, representando as vendas neste mercado 18% das vendas do grupo (2013).

Para além dos produtos e marcas comercializadas na Região Ibéria, e dos automóveis Volvo, assegura ainda a representação para este mercado de máquinas de construção Volvo, New Holland, SLDG e Grove, assim como a comercialização de vidro para a construção.

#### Nors Brasil

A Nors Brasil é a Região com maior expressão no volume de negócios, representado as suas vendas 49% do volume de vendas do grupo (2013).

Para além da comercialização de camiões, autocarros e peças Volvo, comercializa ainda pneus e produtos complementares como seguros e financiamento. Tem ainda a representação para este mercado de tratores, colhedoras e peças CNH.

#### Nors África

A Nors África desenvolve as suas atividades por seis países do continente africano: Namíbia, Botswana, Quênia, Tanzânia, Uganda e Moçambique, comercializando produtos e serviços pertencentes a todas as áreas de negócio, representando as suas vendas 3% do volume de vendas do grupo (2013).

#### Nors Ventures

A Nors Ventures é uma unidade de negócios onde estão incluídos os ativos detidos pelo grupo que implicam uma lógica de gestão ou detenção diferente daquela que preside às restantes regiões, representando em 2013 cerca de 7% do volume de negócios do grupo. Estão aqui incluídos os seguintes produtos e marcas:

1. Venda e pós venda de automóveis nas marcas Volvo, Honda, Mazda, Ford e Land Rover;
2. Indústria de reciclagem de pneus e granulado de borracha;
3. Negócio de equipamento de limpeza urbana;
4. Corretagem de seguros;
5. Centros de inspeção automóvel.

#### Ascendum

O grupo Ascendum é detido a 50% pela Auto Sueco, Lda. e a sua principal atividade é a distribuição e comercialização de equipamentos de construção, bem como a prestação de serviços pós venda destes produtos (94% do volume de negócios em 2013), estando também presente no mercado português de automóveis (5% do volume de negócios de 2013), comercializando as marcas Volvo, Land Rover, Mazda, Jaguar e Mitsubishi.

#### 6.3.3 Governação do grupo Nors

A Governação do grupo Nors incumbe a quatro estruturas, a Assembleia Geral, o Conselho Geral, o Conselho de Gerência e o Conselho de Administração das Regiões.

A Assembleia Geral é o órgão máximo do grupo, integrando todos os sócios. Tem competências gerais, nomeadamente, aprovação das contas do grupo e eleição dos representantes nos três Conselhos.

O Conselho Geral tem como competências a aprovação da estratégia global do grupo delineada pelo Conselho de Gerência, fazer o acompanhamento periódico da implementação da estratégia, definir metas de crescimento e rentabilidade e efetuar a gestão das relações com os principais quotistas e parceiros institucionais.

O Conselho de Gerência funciona como o principal órgão executivo do grupo, definindo e implementando políticas transversais ao grupo que materializem a estratégia global aprovada pelo Conselho Geral. Gere o portefólio de negócios do grupo e

acompanha a *performance* das regiões. Decide e propõe decisões de investimento/desinvestimento ao Conselho Geral. Gere os principais recursos do grupo, humanos e financeiros, com o objetivo de criação de valor para o acionista.

O Conselho de Administração das Regiões define e implementa políticas transversais à região, que materializam a estratégia global aprovada pelo Conselho Geral e Conselho de Gerência. Gere o portfólio de negócios da região e acompanha a *performance* das empresas que a integram. Decidee/ou prepara, fundamenta investimento/desinvestimento ao Conselho de Gerência, sendo também a este nível que efetua a gestão dos principais recursos humanos e financeiros.

#### 6.3.4 Visão, Missão e Valores

##### Visão

Ser um dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção.

##### Missão

Gerar prosperidade para clientes e fornecedores, de forma a ajudar os colaboradores a crescer e criar valor para os acionistas. Um valor assente em relações de confiança, construídas por uma atitude de exigência e pela entrega das melhores soluções.

##### Valores

AMBIÇÃO: Crescer e liderar, antecipando as oportunidades e procurando a excelência e a melhoria contínua.

CONFIANÇA: Estabelecer relações de confiança, assentes na qualidade do trabalho e numa atitude pautada pela responsabilidade, transparência e rigor.

TALENTO: Procurar ativamente atrair, reter e desenvolver talento, valorizando o mérito e desempenho dos colaboradores e das equipas.

#### 6.4 Norshare

A Norshare é uma estrutura de serviços partilhados do Grupo Nors, localizados no Porto, fornecendo serviços para todas as empresas da Região Ibéria, nas áreas de contabilidade, gestão de pessoal, compras não negócio, qualidade e ambiente.

Também aqui, tal como se tinha verificado na Siemens, o modelo de serviços partilhados que se encontra instalado, de acordo com a classificação de (Schulman *et al.*, 1999) é do tipo regional, integrando operações de empresas de países diferentes dentro da mesma região geográfica (Portugal, Espanha), integrando por razões linguísticas e culturais, alguns países de África.

De acordo com a metodologia definida para o estudo das estruturas de serviços partilhados, vamos em seguida efetuar uma análise às condições que levaram à decisão de implementação de serviços partilhados, os objetivos, a estratégia seguida e o modelo de gestão adotado.

A decisão de implementação de serviços partilhados ocorreu há cerca de uma década, num contexto de crescimento que se verificava no Grupo Auto Sueco, com a diversificação de atividades e criação de novas empresas, verificando-se a necessidade de reestruturar as funções de suporte.

Efetivamente, a informação existente não se encontrava estruturada, tinha múltiplos formatos e pouca consistência, especialmente a informação financeira, que estava descentralizada e dispersa, tornando difícil a sua consolidação no grupo. Os recursos locais, não se encontravam otimizados e os mecanismos locais de controlo foram considerados fracos.

É neste contexto que, em 2004, foram criados os Serviços Partilhados da Auto Sueco (SPAS), com o objetivo de incorporar as funções administrativas e financeiras, compras não negócio e de sistemas de informação das diferentes empresas do Grupo Auto Sueco,

para que os gestores destas empresas pudessem concentrar-se exclusivamente na melhoria da operacionalidade dos seus negócios e beneficiar de ganhos de eficiência decorrentes do processo de centralização e especialização.

A estratégia inicial previa a separação dos processos considerados não estratégicos, de suporte administrativo ou técnico, centralizando estas funções nos serviços partilhados e promovendo a uniformização de critérios e procedimentos. Em simultâneo, foi efetuada a reestruturação dos recursos existentes nos vários *backoffices*, libertando os gestores das empresas destas funções de suporte, ficando assim centrados no cumprimento da sua missão.

A estratégia definida previa uma implementação incremental das várias atividades de todas as empresas do grupo da Região Ibéria. A primeira área a ser integrada nos serviços partilhados foi a área financeira tendo, para o efeito, sido definidos como objetivos, a criação de procedimentos e critérios comuns a todas as empresas do grupo, disponibilização de informação financeira periódica, organizada e consistente, e por último, a otimização de recursos com bons mecanismos de controlo, reduzindo os custos.

Em 2013, em consonância com a alteração de denominação do grupo, os serviços partilhados passaram a chamar-se Norshare.

Atualmente a Norshare fornece serviços a todas as empresas do grupo da Região Ibéria, estando centralizadas nesta empresa 7 funções de suporte:

1. Contabilidade
2. Contas a pagar
3. Contas a receber
4. Tesouraria
5. Gestão de pessoal
6. Compras não negócio
7. SHST, qualidade e ambiente



Os serviços da Norshare encontram-se localizados na sede do Grupo Nors, no Porto, contando com 81 colaboradores, organizados numa estrutura muito simples, mas funcional, de apenas dois níveis. A Direção conta com o apoio de um secretariado e uma estrutura de apoio para a coordenação a gestão de projetos, gestão do serviço cliente e melhoria contínua.

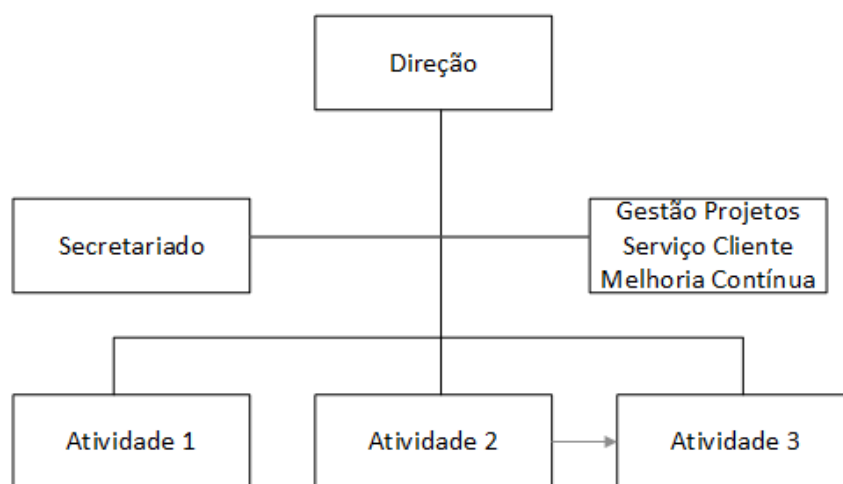


Figura 20 - Serviços da Norshare

#### 6.4.1 Análise de Funcionamento da Norshare

A análise do funcionamento da Norshare permitiu identificar nesta estrutura, de acordo com a definição de Quinn, Modelo Básico de serviços partilhados, onde um conjunto de funções e atividades são efetuadas, prestando aos seus clientes serviços especializados.

De acordo com a metodologia definida, a aplicação do Modelo de Avaliação da Qualidade da Organização, permitiu identificar as seguintes características para cada um dos critérios deste modelo.

## Liderança

O Diretor da Norshare depende hierarquicamente do Diretor Financeiro da Região Ibéria, reportando funcionalmente às estruturas da *holding*. Tem autonomia para gestão dos recursos financeiros, físicos e tecnológicos necessários à implementação da estratégia.

Face à estrutura existente, a comunicação interna é pouco formal, surgindo de uma forma natural. A comunicação com o exterior funciona no âmbito das atividades que desempenha e nas reuniões e fóruns, existente onde os serviços que dirige intervêm. É também neste nível, que o Diretor estabelece os principais contactos, sendo os seus principais interlocutores, o Diretor Financeiro da Região Ibéria, os diretores corporativos, gestores e controladores das empresas do universo do grupo.

O Diretor conhece todos os elementos da sua equipa, motivando-os a alcançar os objetivos definidos, promovendo uma cultura de serviço. Reconhece e premeia os colaboradores promotores de novas ideias, tendo como órgão de apoio uma estrutura de melhoria contínua.

## Estratégia

A estratégia definida pela Norshare tem em conta as necessidades e expectativas dos *stakeholders* e as capacidades e competências disponíveis, sendo posteriormente integradas na estratégia global da Região Ibéria.

Não existe um plano de comunicação, mas de acordo com os responsáveis, a comunicação funcional com os clientes está estruturada ao nível da direção e do gestor de cada cliente.

Embora não se verifique a existência de um plano concreto de gestão da inovação, a estratégia definida premeia o desenvolvimento interno à aquisição de

serviços ao exterior, tendo continuamente em funcionamento um sistema de sugestões, cujo processo necessita ser reestruturado.

### Pessoas

Estamos perante uma organização centralizada, sendo, no plano estratégico, as pessoas identificadas como o principal recurso do grupo. Estão definidas as capacidades, competências e níveis de desempenho dos colaboradores necessários para alcançar os objetivos estratégicos.

Face às alterações estratégicas verificadas em 2013, foram estabelecidas iniciativas e projetos que visaram alinhar e comprometer todos os colaboradores com os objetivos do grupo Nors, revelando-se este comprometimento fundamental para atingir níveis de satisfação organizacionais mais elevados, sempre focados na consolidação da cultura e dos valores do grupo.

É fomentada e valorizada a participação de todos os colaboradores da Norshare nos meios de comunicação interna do grupo, assim como a sua participação em eventos que reúnam todos os colaboradores do grupo.

É assegurado um ambiente saudável entre o trabalho e a vida pessoal, residindo a maior parte dos colaboradores num raio muito próximo da sede do grupo. As pessoas são reconhecidas em função dos resultados obtidos, verificando-se possibilidade de evolução interna para as restantes unidades de negócio.

Os colaboradores são motivados a envolver-se em projetos e ações de melhoria e inovação, estando previstas formas de reconhecimento e compensação material em função dos resultados obtidos.

## Gestão

Ao nível da gestão da Norshare, estão definidos os procedimentos e as estruturas para traduzir as estratégias em processos e projetos, sendo desenvolvidos indicadores e estabelecidas metas que permitam avaliar a eficácia de implementação.

Existe um orçamento de gestão baseado nos custos funcionamento, que compreende os custos de estrutura e custos de pessoal.

O sistema *pricing* é baseado no orçamento, acrescido de um valor reservado para investimentos, sendo os valores praticados com cada cliente dependente de um conjunto de variáveis afetas a cada atividade.

A qualidade é gerida em duas perspetivas. Por um lado, é efetuada uma monitorização constante das variáveis de qualidade definidas nos SLA, que permite penalizações no caso de não serem alcançados os resultados acordados. Para avaliação da satisfação cliente é efetuado um inquérito anual, onde se pretende conhecer a avaliação dos clientes em relação à prestação da Norshare de uma forma global e ainda por cada uma das atividades.

Embora não existindo um plano de comunicação, estão definidas as formas e são realizadas informações concretas, financeiras e não-financeiras, sendo comunicadas aos *stakeholders* relevantes.

Está prevista e foi confirmada uma reunião trimestral com cada cliente para analisar os serviços prestados em acordo com os SLA. É também nesta reunião que se debate o *pricing*, assim como os desvios a existir entre a atividade acordada e a verificada. São ainda abordadas novas necessidades e expetativas dos clientes, assim como recolha de sugestões que se considerem importantes para o aumento da eficácia dos serviços prestados pela Norshare.

Não são efetuados inquéritos para captar o clima motivacional dos colaboradores, que os responsáveis justificam pela existência de um relacionamento quase diário da Direção com a totalidade dos colaboradores. Está consolidada uma cultura de apoio mútuo e assistência entre colaboradores. A estrutura organizacional existente permite, com rapidez, apoiar o desenvolvimento de novos projetos.

Ao nível da inovação existe uma estrutura de apoio à Direção, que efetua a coordenação de novos projetos, assim como estuda e implementa melhoria ao nível dos processos, não sendo, contudo, definidos objetivos e metas para a inovação.

#### 6.4.2 Satisfação dos clientes

A avaliação da satisfação dos clientes foi efetuada com base no inquérito realizado aos interlocutores das empresas que constituem a Nors Ibéria, de acordo com o modelo de questionário previamente validado com a gestora da Norshare, Dra. Maria Elvira Santos.

A variável de satisfação dos clientes obteve um resultado de 7.63 numa escala de *likert* de 0 a 10, o que representa um resultado satisfatório para este tipo de organização.

Da análise da Tabela VII pode verificar-se que os índices que apresentam os valores mais elevados referem as instalações e equipamentos e a informação que é disponibilizada sobre os serviços prestados.

Tabela VII - Índices Sintéticos de Qualidade

Índice Sintético	Valor
I.S. Funcionamento	8.27
I.S. Informação	8.15
I.S. Relacionamento	7.56
I.S. Garantia	7.46
I.S. Inovação	7.39
I.S. Colaboradores	7.31

Os índices que representam resultados mais baixos, mas mesmo assim, ainda superiores ao meio da escala, são o Índice Sintético dos Colaboradores, que regista o valor mais baixo (7.31), representando a percepção dos clientes acerca dos colaboradores e o Índice Sintético da Inovação (7.39), que revela a percepção dos clientes sobre a inovação verificada na Norshare.

Na última parte do questionário era solicitado aos participantes para, de uma forma global sobre o modelo de serviços partilhados indicarem, na sua opinião, quais os fatores com maior importância para a satisfação dos clientes. O quadro seguinte resume as respostas obtidas, indicando por ordem decrescente a importância dos fatores que os clientes da Norshare entendem importantes para a qualidade dos serviços prestados.

Tabela VIII - Fatores na satisfação dos clientes.

<b>Fatores</b>	<b>Importância</b>	<b>Média</b>
Adequação	1º	9.44
Contactos	2º	9.42
Comunicação	3º	9.19
Preços	4º	9.09
Inovação	5º	8.82
Garantia	6º	8.40
Prazo	7º	8.09
Conformidade	8º	7.41

#### *6.4.3 Satisfação dos Colaboradores*

A avaliação dos colaboradores foi efetuada com base na realização de um inquérito aos trabalhadores que se encontravam a desempenhar funções na Norshare nos meses de maio e junho de 2014.

A Tabela IX apresenta os valores observados para os índices elaborados com o objetivo de conhecer quais os fatores com maior influência na satisfação no trabalho.

Tabela IX - Fatores na satisfação no trabalho.

Índice Sintético	Valor
I.S. Mudança	2.64
I.S. Relacionamento	7.40
I.S. Trabalho	7.10
I.S. Inovação	6.99

Começamos por analisar o Índice Sintético da Mudança, que revela a média aritmética das relevâncias atribuídas pelos colaboradores ao desejo de mudança, onde, quanto maior for o seu valor, maior é o desejo de os colaboradores mudarem de local de trabalho. O valor obtido de 2.64, é considerado um valor baixo, indicando alguma estabilidade no local de trabalho, revelando que os trabalhadores não estão de momento à procura de uma alternativa em relação à função que desempenham.

O valor de 7.40 obtido pelo Índice Sintético do Relacionamento, evidencia um bom relacionamento existente entre a Norshare e as restantes empresas da Nors Ibéria, assim como o relacionamento existente entre os próprios colaboradores.

O Índice Sintético do Trabalho obteve um valor de 7.10, representando a perceção dos colaboradores referente às condições que dispõem para o desempenho das funções, como autonomia e *feedback* recebido sobre o seu desempenho.

Na última parte do questionário era solicitado aos participantes para, de uma forma global sobre o modelo de serviços partilhados indicarem, na sua opinião, quais os fatores com maior importância para a satisfação dos clientes. A Tabela X indica por ordem decrescente os fatores que os colaboradores da Norshare consideram importantes para a satisfação dos clientes dos serviços partilhados de uma forma global.

Tabela X - Fatores na satisfação dos clientes

<b>Fatores</b>	<b>Importância</b>	<b>Média</b>
Prazo	1º	9.11
Garantia	2º	9.09
Adequação	3º	8.46
Preços	4º	8.46
Conformidade	5º	8.33
Comunicação	6º	8.01
Contactos	7º	7.61
Inovação	8º	7.23

### 6.5 *Discussão sobre o caso Norshare relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados*

O Grupo Auto Sueco atravessava no início da década uma fase de crescimento, face a um aumento de vendas, mas em grande parte suportado por uma diversificação de atividades e de novas representações.

A estratégia de crescimento do grupo para novas atividades e mesmo em novos mercados, previa a aquisição e a fusão com empresas já instaladas.

Perante este crescimento, a informação disponível não se encontrava estruturada, estando dispersa em múltiplos formatos e com pouca consistência, especialmente a informação financeira, tornando difícil a sua consolidação. Por outro lado, os recursos locais não se encontravam otimizados, verificando-se, assim, necessidade de se proceder a uma reestruturação das funções de suporte do grupo.

Foi neste contexto que, em 2004, foram criados os SPAS.

Este enquadramento torna-se fundamental para compreender o modelo de serviços partilhados implementado e os resultados da análise de qualidade efetuada não só à



organização, como compreender os valores obtidos ao nível da satisfação colaboradores e clientes.

#### 6.5.1 Modelo de serviços partilhados

Recordando os principais objetivos atribuídos à formação de serviços partilhados, verificamos que o principal é a redução dos custos das funções de suporte, pela centralização de funções e concentração de recursos, proporcionando as economias de escala de que todas as unidades de negócio poderão usufruir.

Para além da otimização dos recursos afetos a atividades de suporte, o Grupo Auto Sueco viu, na formação dos serviços partilhados, a possibilidade de uniformização da informação financeira e o estabelecimento de processos de controlo sobre as empresas integradas em cada Região.

Chegado a este ponto poderemos interrogar-nos sobre a razão da criação dos serviços partilhados com âmbito unicamente para os mercados de Portugal e Espanha.

Todas as respostas que obtivemos para esta questão realçavam as grandes diferenças de procedimentos e legislação entre os mercados em que o grupo se encontra presente, podendo encontrar, por um lado, o mercado europeu e por outro, mercados tão diferentes como Angola e restantes países africanos onde está representado e, por último, o mercado brasileiro que representa cerca de metade do seu volume de negócios.

Uma outra justificação que recolhemos, é de que se tratou de uma primeira experiência e, quando se trata de experiências é normalmente em Portugal que são efetuadas, mas que nunca alargou o seu âmbito de atuação. Mais uma vez, a justificação é ser difícil, face à distância e diferenças que se verificam ou, como refere um responsável, até agora não se ter feito um debate ao nível estratégico.

O modelo de serviços partilhados que se encontra em funcionamento no grupo Nors corresponde ao Modelo Básico definido por Quinn *et al.* (2000), onde se verificou uma centralização de funções de todas as empresas do âmbito de atuação (Portugal e Espanha),

resultando na criação da Norshare, que fatura os serviços prestados de acordo com um *pricing* validado anualmente pelo Administrador Executivo da Região Ibéria, que pertence ao Conselho de Gerência do grupo Nors.

O modelo está consolidado e regista diferenças assinaláveis em relação a um modelo centralizado de gestão, pela cultura de serviço ao cliente, sendo permitido, para além do serviço base, que é obrigatório, escolher alguns serviços, assim como acordar níveis de serviços, características que, de acordo com aquele autor, o diferenciam do referido modelo centralizado de gestão.

A Norshare não tem autonomia jurídica, encontrando-se integrada na Região Ibéria, reportando hierárquica e funcionalmente ao Diretor Administrativo e Financeiro desta Região, Dr. Tiago Prista.

Em resumo, o funcionamento configura um modelo básico de serviços partilhados, tal como definido por Quinn *et al.* (2000), com uma estrutura consolidada e sem verificar evoluções significativas, mantendo o âmbito da sua atuação.

O seu funcionamento por atividades, com uma estrutura de apoio central para a gestão de projetos, serviço clientes e ações de melhoria contínua, permitem-lhe colaborar com clientes, participar em grupos de trabalhos, assim como ao nível interno poder coordenar algumas das atividades transversais.

A mesma flexibilidade já não se verifica ao nível do crescimento, onde as estruturas e recursos já se encontram otimizados e consolidados, pelo que qualquer integração de novas atividades e/ou alargamento do seu âmbito de atuação, obrigaria a uma alteração da estrutura existente. Neste contexto estamos em presença de um modelo rígido, onde qualquer evolução prevista (atividades e âmbito), só se tornará viável com uma alteração da estrutura da Norshare.

### 6.5.2 A qualidade nos serviços partilhados

Para abordar a qualidade da Norshare vamos recorrer ao nosso “Modelo de Avaliação da Qualidade da Organização” que nos irá permitir analisar os determinantes da qualidade em organizações de serviços partilhados, a estratégia definida para o CSP, a Comunicação, a inovação e, por último, a satisfação de clientes e satisfação no trabalho para colaboradores.

Referente à liderança no grupo, estamos em presença da terceira geração, muito diferente do que têm representado as terceiras gerações dos principais grupos, pois Tomás Jervell imprimiu uma dinâmica de crescimento assinalável e com uma visão de transformar a marca Nors num dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção.

A nível estratégico verifica-se que os objetivos definidos inicialmente para a formação de serviços partilhados, centralização de funções, especialização e controlo foram alcançados, estando consolidado o seu funcionamento na Região. A liderança do grupo é algo que se encontra distante para os colaboradores da Norshare, o que torna difícil o acesso ao CG do grupo, onde tudo é decidido.

A estratégia e políticas que suportam a gestão da Norshare são comunicadas a todos os *stakeholders* relevantes, sendo integradas no plano de comunicação do grupo. Verifica-se que os clientes têm alguma dificuldade em distinguir a estratégia da Norshare da estratégia corporativa.

O processo da inovação não se encontra estruturado nem se encontra divulgada uma cultura de apoio à geração de novas ideias e formas de pensar para incentivar a inovação, assim como não foram identificadas ações organizadas e sistemáticas que promovam o envolvimento dos *stakeholders* no esforço de inovação nos serviços partilhados.

A principal fonte de comunicação no grupo é a intranet, com muita informação, divulgando algumas iniciativas sociais desenvolvidas pelo grupo e por equipas de

colaboradores. Existe também uma revista, que a partir de 2013 pretende divulgar internamente a marca Nors assim como uma cultura de empenhamento, pertença e confiança.

Estão definidos SLA, que são negociados no início de cada ano com todos os clientes, prevendo atividade e níveis de serviços e estabelecendo um *pricing* e penalizações para os casos de incumprimento.

A análise estatística efetuada aos principais fatores considerados para a qualidade permitiu revelar duas evidências. A primeira indica que para todos os fatores considerados se obtiveram valores elevados para o grau de importância que lhes atribuem na satisfação dos clientes, o que mais uma vez vem confirmar a escolha efetuada.

A segunda evidência, que ainda não se tinha verificado até agora, é baseada na existência de opiniões divergentes entre colaboradores e clientes sobre a importância de cada um dos fatores estudados. O único fator que apresenta convergência, são os preços, que em ambos os casos aparecem no bloco central, em quarto lugar.

Para uma análise mais cuidada identificámos três blocos, de acordo com a ordenação dos clientes sobre o grau de importância.

Começamos pelo bloco que regista os três fatores a que os clientes atribuíram valores de importância mais elevados, adaptação (1º), contactos (2º) e comunicação (3º). Em igual bloco, pelo lado dos colaboradores, só se verifica uma situação comum, a adaptação dos serviços às necessidades dos clientes, que aparece em 3º lugar na perceção dos colaboradores.

No bloco central foram considerados os preços (4º) e a inovação (5ª). No caso dos preços registou-se uma convergência total com a opinião dos colaboradores, mas o mesmo já não se verifica com a inovação, que aparece na última posição nos colaboradores.

No último bloco aparecem a confiança (6º), prazo (7º) e conformidade (8º), não se registrando nenhuma convergência, sendo de registrar o caso dos prazos que os clientes identificaram no grau de importância em 7º lugar, quando para os colaboradores este é o fator mais importante na satisfação dos clientes.

Estas divergências foram consideradas pelos clientes como falhas de comunicação, apesar da existência de uma reunião trimestral onde estes assuntos são debatidos.

Outra justificação que encontramos foi o fato de os colaboradores continuarem focados no cumprimento dos prazos e no serviço a prestar, quando os clientes consideram que o sistema só atingiu o estado de maturidade, pelo que as suas preocupações se centram na adaptação de novos serviços às suas necessidades de aumentar os contactos para que os colaboradores “se apercebam das dificuldades em lidar com os clientes finais”. Estes fatos levam-nos a pensar que se regista uma evolução nas prioridades dos clientes, que ainda não foi, na sua totalidade, percebida pelos colaboradores.

Também, como no caso anterior, os entrevistados salientaram a importância na satisfação no trabalho dos colaboradores da Norshare para a percepção de qualidade dos clientes, o que se torna mais evidente em grupos de menor dimensão e onde os clientes e colaboradores se encontrem a trabalhar em instalações muito próximas.

### *6.6 Contributos para a definição do modelo*

O caso Norshare, conforme vimos descrevendo, veio permitir identificar algumas vertentes importantes para a construção de um modelo de serviços partilhados em função dos objetivos e estratégia de funcionamento.

Uma primeira consideração revela a existência em funcionamento de um modelo base de serviços partilhados, consolidado e sem registar evoluções nos últimos anos. Estamos em presença de um modelo em que o funcionamento é considerado, por clientes e Administração, de bom nível, com uma estrutura de apoio que, para além da gestão da

qualidade, lhe permite com alguma facilidade desenvolver pequenas modificações nos processos, em função das alterações que se verifiquem necessárias.

Ao nível da qualidade este caso demonstrou:

1. Tal como já se havia verificado no caso anterior (Siemens), também neste caso os fatores utilizados neste estudo poderão ser considerados determinantes na satisfação dos clientes em modelos de serviços partilhados;
2. Verificam-se algumas divergências de opinião entre a perceção da qualidade para os colaboradores pelos serviços que efetuam e a satisfação dos clientes, vindo assim corroborar as conclusões de Nasir *et al.* (2011), que identificavam diferenças ao nível da definição da qualidade entre clientes e colaboradores do CSP.
3. O preço foi o fator onde se verificou maior consonância de posições encontrando-se na parte central da tabela.
4. As maiores divergências situam-se na importância dos contactos (2º) e comunicação (3º) para os clientes, situados no primeiro bloco, aquele com o maior grau de importância para os clientes, enquanto os colaboradores identificaram estes fatores no último bloco, ou seja, como tendo uma importância reduzida no processo de formação da satisfação pelos clientes.

## 7 CAPÍTULO VII - ENTREPOSTO SERVIÇOS

No sétimo capítulo vamos efetuar o estudo do caso de “Entreposto Serviços”

Será efetuada uma breve apresentação do Grupo Entrepasto, com base em informação recolhida, na empresa, nas entrevistas, em documentos e na consulta na internet. Nesta fase a nossa intervenção limita-se apenas à descrição da organização, abordando a história e caracterização da empresa.

Após esta fase, entramos na análise dos serviços partilhados deste Grupo a funcionar em Lisboa, o Entrepasto Serviços, onde, através da aplicação do modelo definido (MAQO), é efetuada uma análise à gestão de qualidade da organização, abordando os meios de liderança, pessoas, estratégia e gestão e integrados os resultados dos inquéritos de qualidade realizados.

Complementando esta análise serão ainda incluídos alguns dos dados recolhidos nas entrevistas, que nos poderão apoiar no esclarecimento das questões de investigação.

Na última parte será efetuada a discussão do caso relativamente ao modelo e à qualidade dos serviços partilhados, centrando a nossa atenção sobre a importância dos fatores em estudo para satisfação do cliente.

### *7.1 Introdução*

O Grupo Entrepasto, com origem em Moçambique, que na altura era uma colónia de Portugal, é um dos grupos de referência no mercado automóvel português, estando presente em sectores que vão do comércio à indústria, serviços e imobiliário, em quatro países de língua portuguesa e empregando no ano de 2014 cerca de 2.700 trabalhadores.

O raio de ação do Grupo encontra-se dividido em cinco áreas de negócio: distribuição e retalho de veículos e máquinas, imobiliário, logística, agroindústria e serviços,

suportados pelo apoio de setores transversais de serviços internos como o Entrepasto Serviços e o Entrepasto CRP.

Do ponto de vista geográfico a empresa está organizada por países nos quais desenvolve a sua atividade: Portugal, Moçambique, Brasil e Timor, onde, para além dos veículos e máquinas agrícolas e industriais, áreas de negócios comuns a todos os países, mantém algumas áreas específicas, como é o caso da agroindústria em Moçambique.

Duas empresas prestam serviços partilhados ao Grupo, o Entrepasto CRP e o Entrepasto Serviços. O Entrepasto CRP presta serviços nas áreas de *marketing*, financeira, pós-venda, gestão de peças, qualidade e comunicação, mas trabalhando unicamente para as empresas da área do retalho automóvel. Já o Entrepasto Serviços presta serviços em três áreas, recursos humanos, tecnologias da informação e jurídica, mas com um âmbito de atuação alargado a todo o Grupo. Face ao seu âmbito de atuação e as disponibilidades evidenciadas pelos gestores, o foco deste estudo situa-se nesta última empresa.

## 7.2 *História do Grupo*

A história do Grupo Entrepasto conduz-nos a empresas situadas em África, onde tem as suas origens. Pode dizer-se que o Grupo Entrepasto nasceu em 2 de fevereiro de 1926 em Moçambique, com a constituição da Sociedade Agrícola do Sena, Lda., transformada em sociedade anónima no ano de 1938, com a designação de Companhia Nacional Algodoeira, S.A.R.L.

O território de Manica e Sofala era então administrado pela Companhia de Moçambique, detentora de poderes majestáticos, e que, a partir de 1942, já convertida em sociedade comercial, contribuiria para o nascimento das primeiras empresas agrícolas, industriais e comerciais do que é hoje o Grupo Entrepasto.



É, assim, em 1943 que o Grupo Entrepasto verdadeiramente nasceu, como grupo financeiro, num complexo crescente de empresas visando objetivos definidos e obedecendo a políticas comuns:

1. Reestruturação da Companhia Nacional Algodoeira, incorporando a atividade desenvolvida pela Companhia de Moçambique (1943);
2. Constituição da Moçambique Industrial para o fabrico de óleos alimentares e sabões, integrando assim um novo setor industrial (1946);
3. Criação do Entrepasto Comercial de Moçambique, que passará a representar as marcas Mercedes-Benz, Peugeot e Massey –Ferguson (1947);
4. Dinamização do setor dos óleos alimentares e sabões com o lançamento da Companhia Industrial do Monapo (1955);
5. Reestruturação do setor das madeiras, agrupando na Moçambique Florestal as atividades madeireiras até aí desenvolvidas pela Companhia de Moçambique e pelo Entrepasto Comercial de Moçambique (1964);
6. No setor da agroindústria é constituída a Companhia do Cajú do Monapo, para o descasque da castanha de caju (1969).

Um marco importante na história do Grupo acontece em 1967, quando é decidido, e de imediato inicializado, um plano para expandir a sua atividade para Portugal Continental, criando o Entrepasto Comercial - Veículos e Máquinas, dedicada à importação, montagem, distribuição e venda a retalho de viaturas Nissan (então Datsun).

O desenvolvimento desta empresa alargou a presença do Grupo a outros negócios em Portugal, nomeadamente à importação e distribuição de máquinas agrícolas e industriais, e induziu o investimento numa linha de montagem nova e metalomecânica associada, integradas no património do Entrepasto Industrial - Metalotécnica.

Em 1973, o núcleo de acionistas principais veio a conduzir um movimento que transformou a Companhia de Moçambique numa "holding", onde passaram a estar concentradas as participações sociais nas sociedades moçambicanas.

Na década de 70 dá-se a consolidação da operação em Portugal, especialmente na área industrial, com um investimento na Movauto, uma fábrica de montagem em Setúbal, que na época se tornou na maior fábrica de montagem de veículos em Portugal.

A agitação verificada em Portugal após a Revolução de 25 de Abril de 1974, que levou no ano seguinte à independência de Moçambique, criou alguma instabilidade política e económica, o que para um grupo com raízes e atividade em Portugal e Moçambique foi sinónimo de dificuldades acrescidas. É neste contexto de dificuldades que, a partir do mesmo núcleo de acionistas, são diversificadas as atividades do Grupo para Brasil e Espanha.

No Brasil, no Estado do Maranhão, depois de uma primeira experiência industrial, é criada a Alpha - Máquinas e Veículos do Nordeste, empresa que começa por se dedicar ao comércio e reparação de máquinas agrícolas da marca Massey Ferguson, e veio a constituir um pólo de incremento de novos negócios. Em Espanha é tomada uma posição de controlo em duas sociedades do sector da distribuição alimentar operando em Madrid, a Jumbo Comercial e a Expresso Comercial.

Em 1979 é constituído o Entreposto - Gestão e Participações (SGPS), na altura com a denominação Finantécnica - Gestão e Participações, a partir do qual se inicia o processo de estruturação do universo empresarial do Grupo, com a concentração gradual das participações detidas pelo núcleo comum de acionistas. Assumindo-se como "holding" das várias empresas a operar em Portugal, vem, desde então, intervindo nas definições estratégicas e na coordenação dos vários negócios.

Em 1984 assiste-se à reorientação da atividade do Grupo em Portugal, que conduziu à redução da sua área industrial e à reestruturação e redimensionamento do Entreposto

Comercial, dando lugar à constituição de novas empresas, atuando de forma especializada na importação e distribuição de máquinas agrícolas e industriais - Entrepósito Máquinas, na montagem e na venda a retalho (as várias empresas do retalho automóvel são constituídas a partir desta data). É também em 1984 que tem início a importação e distribuição das viaturas da marca Subaru.

Em 1987, em Moçambique, o Grupo participa, em conjunto com o respetivo Estado, na criação da Toyota de Moçambique, em participações idênticas (50%) e em 1989 é constituído em Portugal o Entrepósito - Gestão Imobiliária, empresa vocacionada a uma melhor exploração deste sector de negócio, inicialmente confinada à gestão do património imobiliário do Grupo.

No início da década de 90, o Grupo Entrepósito estende a Portugal a sua atividade no sector da distribuição alimentar, adquirindo uma posição de 41% no capital da Supa (Pão de Açúcar). Posteriormente esta posição foi aumentada, passando a ser maioritária.

Em 1996 é iniciado um novo movimento de reorientação estratégica para as áreas de negócios tradicionais, consubstanciada na alienação da totalidade das participações sociais no Pão de Açúcar e em duas sociedades que operavam em estreita ligação com o negócio de distribuição de viaturas e Máquinas, a Cargeste e a Carloga. É neste ano de 1996, que o Grupo inicia o negócio da importação e distribuição de veículos da marca Hyundai para Portugal, sendo para o efeito constituído o Entrepósito VH.

A partir de 2000 assiste-se na área geográfica de Moçambique a uma profunda reestruturação dos negócios, que conduziu à alienação ou cessação da maior parte das atividades ligadas ao sector industrial, com o desinvestimento no negócio agroindustrial e maior ênfase no desenvolvimento dos negócios de importação e retalho automóvel, segurança privada (Alfa Segurança) e turismo cinegético.

Em 2003 o Grupo adquire a totalidade das participações sociais no capital da Toyota de Moçambique, empresa que se afirma como líder no mercado.

Ao nível do desenvolvimento de novas atividades pelo Grupo Entrepasto naquele mercado, numa parceria com a Vendap, inicia-se o negócio do aluguer de máquinas e numa parceria com a Sotecnisol dá-se novo alento à expansão da área de Engenharia e Materiais para a construção.

No ano de 2005, em Portugal, com a passagem para a Aliança Renault-Nissan da importação dos veículos da marca Nissan, o Grupo inicia um processo sistemático de expansão da sua atividade de retalho automóvel, incrementando a comercialização de várias marcas numa perspetiva de negócio integrado e multimarca. Passam a fazer parte do seu *portfolio* de negócios marcas como Skoda, Seat, Renault, Opel, Ford, Mitsubishi, Peugeot e Chevrolet.

No início da segunda década dá-se a consolidação das atividades do Grupo no mercado brasileiro, a operar nos setores automóvel, máquinas agrícolas e industriais e ainda no imobiliário.

Em 2011 o Grupo Entrepasto iniciou as suas operações no mercado timorense, dedicando-se ao retalho automóvel e ao negócio de máquinas agroindustriais.

A Tabela XI identifica, por país, o volume de negócio e emprego gerados em 2014 pelo Grupo Entrepasto. Da sua análise podemos verificar que, apesar de ser em Portugal que o Grupo efetua metade da sua faturação, é em Moçambique que gera maior emprego, para o que muito contribui a atividade agroindustrial que aí desenvolve.

Tabela XI - Volume de negócios do Grupo Entrepasto.

	Volume de Negócios		Emprego	
	M€	%	Nº Colab.	%
Portugal	255,5	48,74%	774	28,77%
Moçambique	145,5	27,76%	1330	49,44%
Brasil	119,8	22,85%	564	20,97%
Timor-Leste	3,4	0,65%	22	0,82%
Total	524,2	100,00%	2690	100,00%

Fonte: Relatório e Contas 2014

### 7.3 *Caraterização do Grupo Entrepasto*

Para caracterização do grupo, vamos efetuar uma breve análise das áreas de negócios, mercados onde atuam, assim como dos principais aspetos referentes à sua estratégia e governação.

#### 7.3.1 Áreas de Negócio

O Grupo Entrepasto possui uma coordenação por marcas e áreas de negócio, mas a gestão é efetuada por empresa e por país.

Seguidamente será efetuada uma abordagem pelas áreas de negócio que o Grupo mantém.

#### Importação Automóvel (Moçambique e Timor-Leste)

O Grupo Entrepasto desenvolve atividade no sector da Importação/Distribuição Automóvel em Moçambique, nas marcas Toyota e Hino (Toyota de Moçambique), Mercedes-Benz, Chevrolet, Chrysler, Jeep, Dodge, Peugeot e Isuzu (Entrepasto Comercial de Moçambique) e em Timor nas marcas Ford (Entrepasto Comercial de Timor) e Hyundai (Entrepasto Auto).

### Retalho Automóvel (todos os países onde está representado)

Em Moçambique, representa e assiste as viaturas das marcas Toyota e Hino (Toyota de Moçambique), Mercedes-Benz, Chevrolet, Chrysler, Jeep, Dodge, Peugeot, Opel e Isuzu (Entrepasto Comercial de Moçambique).

Em Portugal, o Grupo Entrepasto é concessionário de vendas e reparador autorizado nas marcas Audi, Dacia, Ford, Hyundai, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Porsche, Renault, Seat, Skoda e Volkswagen.

No Brasil representa as marcas Nissan, Renault e Scania no Estado do Maranhão e a marca Scania no Estado do Piauí.

Em Timor representa as marcas Ford e Hyundai.

### Imobiliário (Portugal, Moçambique e Brasil)

O Grupo Entrepasto desenvolve a sua atividade nesta área através da empresa Entrepasto Gestão Imobiliária, S.A.

Formada no início dos anos 90, tem por objetivo concentrar e gerir o património imobiliário do Grupo, que é constituído genericamente pelas instalações da sede, pelas instalações das concessões das várias marcas de viaturas e de máquinas agrícolas e industriais representadas no país, bem como por vários outros ativos dispersos.

Dedicou-se posteriormente à promoção imobiliária para habitação e serviços, optando pela diferenciação através da qualidade dos projetos, nalguns casos com características únicas, mantendo o apoio permanente à rede de retalho do Grupo, quer na procura de novas instalações quer na adaptação das existentes às atuais condições do mercado automóvel.

### Máquinas (representação em todos os países)

Em Moçambique, importa, distribui e comercializa a retalho os tractores Case-IH e os equipamentos industriais da marca Case.

Em Portugal, importa e distribui os tractores agrícolas Case-IH e Mitsubishi, máquinas de movimentação de terras Case e New Holland, Dumpers Bell, máquinas de compactação Atlas, martelos Okada, marcadores de estradas Hofmann e no sector das máquinas de movimentação de cargas, os empilhadores Nissan e Still.

No Brasil, nos estados do Maranhão e do Piauí comercializa equipamentos das marcas Volvo, SDLG e Massey Ferguson e, no Estado do Ceará, as marcas Volvo e SDLG.

Em Timor detém a representação das máquinas agrícolas Massey Ferguson e das máquinas industriais Case.

### Sistemas de Informação (Moçambique)

Na área dos sistemas de informação o Grupo Entrepasto desenvolve a sua atividade através da empresa serviSIS Moçambique - Serviços e Sistemas de Informação, SARL.

Fundada em 2006, a serviSIS Moçambique é uma empresa privada situada em Maputo, que se dedica ao fornecimento de serviços na área de Sistemas de Informação.

Desde o início a serviSIS desenvolve ações de consultoria nas áreas de Tecnologias e Sistemas de Informação, integrando-as em projetos de ASP-Application Service Provider, tendo na sua carteira várias empresas com mais de 500 trabalhadores.

A chave para o sucesso desta iniciativa comercial deve-se ao facto de a serviSIS desenvolver laços de parceria comercial com os seus distribuidores e clientes finais.

A serviSIS é composta por elementos altamente qualificados, sempre prontos a fornecer aos atuais e futuros clientes informações corretas e adequadas caso-a-caso, privilegiando o contacto personalizado e a satisfação total do cliente.

#### Turismo (Moçambique)

Atividade desenvolvida através da empresa Nyala Safaris, constituída com o objetivo de realização de turismo de observação e safaris, estando atualmente confinada à Coutada 12, com 2713 km<sup>2</sup>, situada na Província de Sofala, Moçambique.

#### Madeira e Floresta (Moçambique)

Criada em 1964, a MOFLOR desenvolve a atividade de produção florestal e transformação de madeira, no centro de Moçambique, províncias de Sofala e Manica, compreendendo atividades de plantação e exploração de floresta e serração e produção de travessas de caminhos-de-ferro e postes para linhas de eletricidades, com parte importante das vendas destinadas a mercados externos.

#### Rent-a-car (Portugal e Moçambique)

O Grupo Entrepasto desenvolve atividade no sector de Rent-a-Car em Moçambique, através do Entrepasto Rent com a representação da marca Hertz e, em Portugal, através da E-Rent.

#### Seguros Automóvel

O Grupo Entrepasto desenvolve atividade no sector dos seguros em Portugal, através da "E-SEO - Mediação de Seguros, S.A.", na qual o Entrepasto detém 51 % de representação no capital social, cabendo os restantes 49 % ao corretor de seguros Sabseg.



### Leilão de Automóveis (Portugal)

O Grupo Entrepasto desenvolve atividade no sector de leilões de automóveis através da empresa SLR - Sociedade de Leilões & Remarketing, S.A.

Constituída por acionistas com uma larga experiência no mercado automóvel, a entrada desta empresa no universo Entrepasto veio reforçar a carteira de negócios no sector de serviços e constituiu uma aposta na exploração de sinergias com o negócio automóvel do Grupo.

### Gestão de Arquivos (Moçambique)

O Grupo Entrepasto desenvolve atividade no sector da gestão de arquivos através da empresa TBFiles, empresa de referência no sector de gestão de arquivos.

A empresa moçambicana, que conta com 3 anos de atividade, tem vindo a reforçar a sua carteira de negócios no sector de serviços, constituindo uma aposta na exploração de sinergias com o negócio da Servisis em Moçambique e no aproveitamento do potencial existente na logística de gestão de arquivos.

### *7.3.2 Mercados do Grupo Entrepasto*

O Grupo Entrepasto atua em 4 continentes, representando o retalho automóvel o principal setor da sua atividade em todos os mercados.

Em 2014 comercializou mais de 13.600 viaturas novas.

Como este Grupo possui, para além da coordenação por marca, uma gestão centralizada por país, iremos seguidamente abordar a organização e as principais atividades desenvolvidas em cada país.

## Portugal

O Grupo Entrepasto é um dos maiores operadores do mercado automóvel português.

Comercializa 14 marcas, tendo em 2014 vendido 8.522 veículos, ao nível da distribuição e retalho, obtendo uma quota de mercado ao nível das viaturas novas de 4,7%.

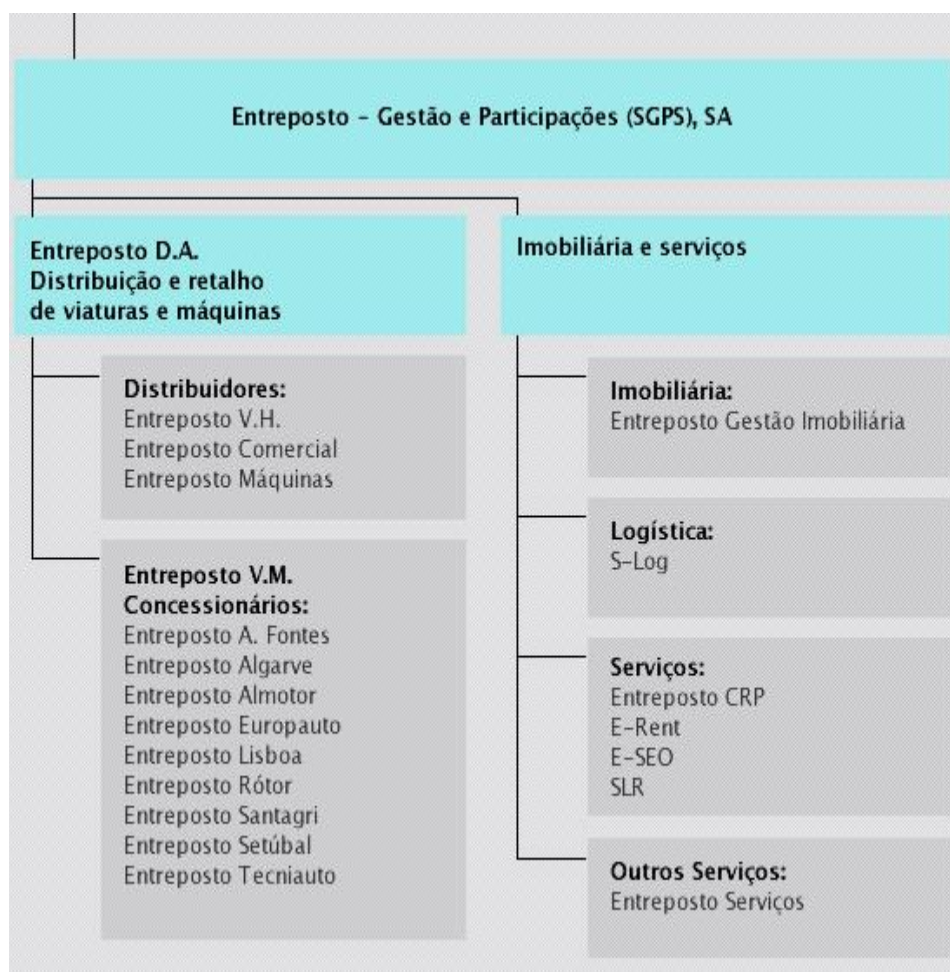


Figura 21 - Grupo Entrepasto (Portugal) organograma.

Através do Entrepasto Máquinas, o Grupo importa, distribui e comercializa máquinas agrícolas, industriais e de movimentação de carga.

A S-Log é a empresa responsável pelas áreas de logística integrada e logística de veículos, tendo sido a primeira empresa do Grupo que passou a dispor de tripla certificação: Qualidade, Ambiente e Segurança.

Nas restantes atividades destaca-se o imobiliário, com a gestão das instalações do Grupo, gestão de propriedades e promoção imobiliária.

### Moçambique

O Grupo Entrepasto é um dos maiores operadores deste mercado, atuando em diversos setores de atividade, fruto de uma estratégia de diversificação, por via de crescimento orgânico e aquisição. Com uma vasta presença geográfica, está presente em todas as capitais de Província, com exceção de Inhambane, onde tem previsto iniciar a sua atividade ainda em 2015.

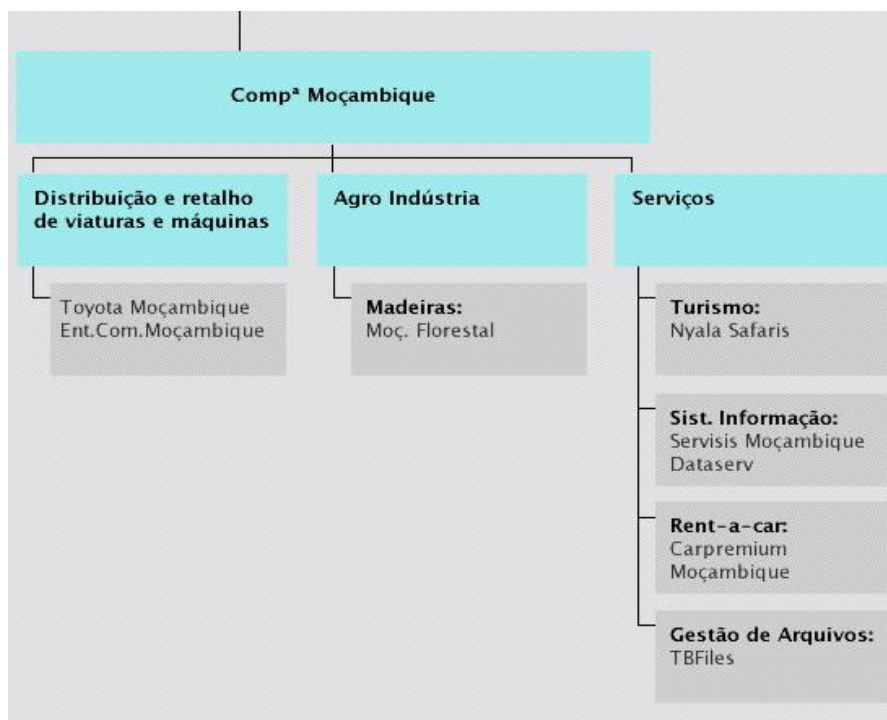


Figura 22 - Grupo Entrepasto (Moçambique) organograma

Ao nível da área de negócios de Auto & Máquinas, o Grupo importa, distribui e comercializa viaturas e máquinas agrícolas.

O negócio automóvel tem registado neste mercado boas performances ao longo dos últimos anos, tendo em 2014 vendido 2.347 viaturas. O Grupo mantém em exclusividade

a importação da marca Toyota, sendo líder de mercado e detendo um posicionamento diferenciador face a uma rede de delegações que cobre todo o país.

O Grupo mantém em exclusividade para este mercado as áreas de negócios de turismo, sistemas de informação e gestão de arquivos, madeira e florestas.

### Brasil

No Brasil o Grupo Entrepasto desenvolve a sua atividade no Nordeste do país, em particular nos Estados do Maranhão, Piauí e Ceará.

A sua atividade neste país reparte-se por Máquinas Agrícolas e Industriais e Retalho Automóvel, tendo em 2014 vendido 2.958 viaturas.

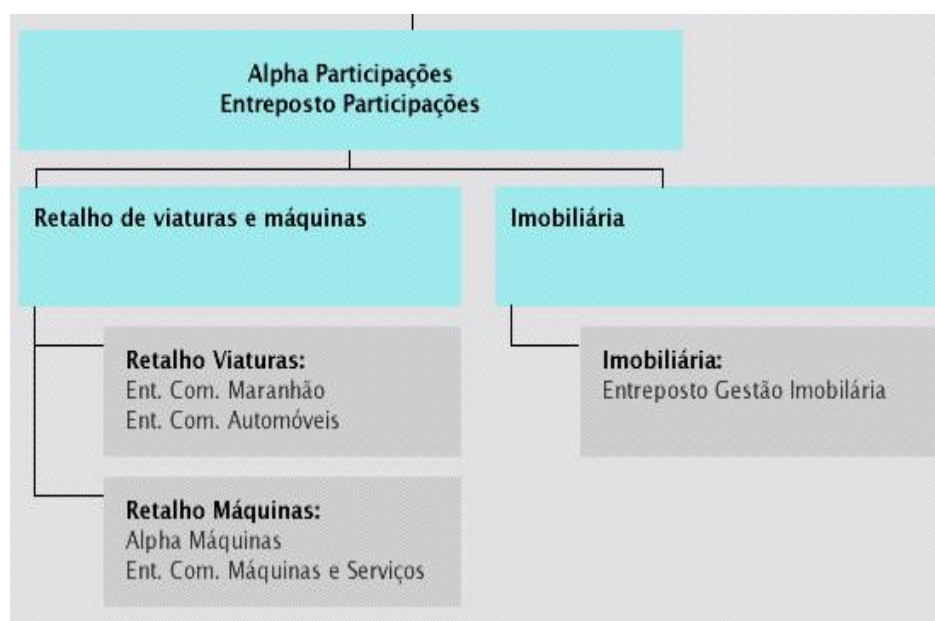


Figura 23. Grupo Entrepasto (Brasil) organograma.

O ramo imobiliário dedica-se, em exclusividade, à gestão das instalações do Grupo neste país.

### Timor-Leste

O Grupo Entrepasto iniciou as suas atividades no mercado timorense em setembro de 2011, dedicando-se ao retalho automóvel e ao negócio de máquinas agroindustriais. Atualmente comercializa as marcas de automóveis Ford e Hyundai e de máquinas Massey-Ferguson e Case, atingindo, em 2014, um volume de negócios de 3,4 M€.

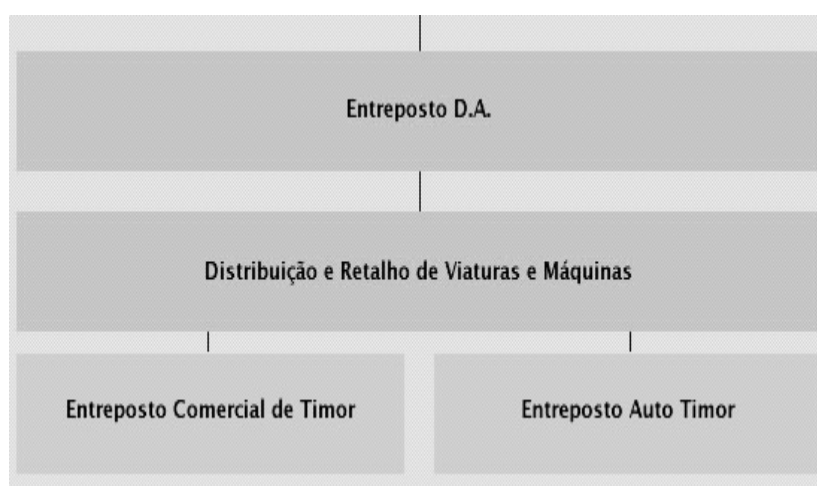


Figura 24. Grupo Entrepasto (Timor Leste) organograma.

#### 7.3.3 Missão, Visão e Valores

##### Missão

Colocar nos mercados onde tem atividade soluções globais, suportadas na competência e experiência adquirida como fornecedores de bens e prestadores de serviços em sectores de elevada complexidade e exigência.

Disponibilizar aos clientes, ao preço adequado, os produtos que inequivocamente contribuam para a satisfação das suas necessidades, numa relação custo/benefício indiscutível.

Construir com os clientes uma relação duradoura, suportada na procura constante de aperfeiçoamento e melhoria de qualidade dos serviços prestados, com referência às melhores práticas dos sectores onde atua.

## Visão

O Grupo Entrepasto tem como linha condutora principal da sua estratégia constituir-se como um grupo de referência nos países e sectores de atividade onde atua.

Para tal, o Conselho de Administração Executivo da sociedade holding estabeleceu como uma das ferramentas para a implementação da Estratégia, a Certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, como objetivos a seguir pelas empresas operacionais do Grupo.

## Valores

Confiança – Valorização das relações de confiança entre colaboradores, clientes e parceiros;

Competência - Aposta na competência dos colaboradores, de modo a proporcionar produtos e serviços de qualidade superior;

Ambição - Investimento em diferentes setores e regiões, a nível nacional e internacional, procurando consolidar o que já existe e ir mais longe;

Dinamismo - Constante adaptação e inovação procurando antecipar a evolução e necessidades do mercado.

### *7.4 O Entrepasto Serviços*

O Entrepasto Serviços, empresa que presta serviços partilhados ao Grupo Entrepasto nas áreas de recursos humanos, serviços informáticos e serviços jurídicos, surgiu como resultado do movimento de reorientação estratégica iniciado em 1996 no Grupo Entrepasto, face à necessidade de as estruturas organizacionais poderem responder rapidamente ao crescimento que se verificava no Grupo por via de aquisições, assim como estabelecer um controlo sobre todas as empresas que nesta fase de crescimento passaram a integrar o Grupo.

Com a formação desta empresa, entrou-se numa fase de centralização de algumas funções e áreas da gestão, permitindo um melhor acompanhamento pela administração, a criação de uma cultura e procedimentos transversais, que implicou uma maior necessidade de profissionalização dos recursos e serviços prestados às empresas do Grupo.

O Entreposto Serviços tem autonomia jurídica e de gestão e desenvolve a sua atuação em três áreas: recursos humanos, serviços de informática e serviços jurídicos.

### Recursos Humanos

A área dos recursos humanos tem como competências a gestão dos recursos humanos para todo o Grupo, em todos os países, tendo neste contexto como principal cliente a Administração, efetuando ainda o apoio à gestão de recursos humanos em cada uma das empresas.

No seu modelo de funcionamento não há áreas de especialização, prevendo a existência de um interlocutor por cliente que, em conjunto com a gestão de cada empresa, efetuam a gestão dos RH, coordenando a avaliação de desempenho, formação, evolução de carreiras, salários e recrutamento.

Esta estrutura é coordenada por um gestor, a Dra. Manuela Sérvulo Correia, designada como Diretora Geral de Recursos Humanos do Grupo e com dependência hierárquica da Administração. A mesma não integra áreas de coordenação transversal, sendo, quando se torne necessário, constituídos grupos de projeto que desenvolvem uma ideia e apresentam o projeto à gestão para sua implementação. Um exemplo de projeto desenvolvido a partir de uma sugestão foi o programa de “Estágios para filhos de colaboradores”.

O modelo de *pricing* para Moçambique, Brasil e Timor-Leste estabelece uma avença fixa por país e para as empresas situadas em Portugal, os valores a pagar são determinados em função do número de colaboradores de cada empresa.

## Serviços de Informática

A área das tecnologias da informação tem como competências a gestão dos sistemas informáticos do Grupo, as compras de materiais informáticos, assim como o desenvolvimento de novos projetos transversais a todas as empresas, tendo como principal cliente a Administração, de quem recebe orientações estratégicas e com quem discute os novos projetos.

O seu modelo de funcionamento está orientado por áreas de especialização, prevendo a existência de responsáveis por cada sistema, tendo ainda uma área que funciona como *call center* para apoio, nesta área, a todas as empresas.

A coordenação da referida área é efetuada por um gestor, o Eng. Vítor Mota, designado como Diretor de Informática, com dependência hierárquica da Administração. Os novos projetos ocorrem por necessidades identificadas e analisadas com a Administração, ou a pedido de alguns clientes para casos específicos da sua área de negócios. Para a condução e ou acompanhamento de novos projetos há sempre a designação de um responsável.

O modelo de *pricing* para os sistemas de informação é muito semelhante ao da área de RH, sendo estabelecidas avenças fixas para todos os clientes, sendo que o seu valor compreende o custo da delegação e o número de postos de trabalho. Para o desenvolvimento de sistemas específicos para uma determinada empresa, poderão ser acordados valores em função da complexidade do projeto e do número de horas necessárias.

## Serviços Jurídicos

A área dos serviços jurídicos tem como competência o apoio jurídico a todas as empresas do Grupo, sendo composta pelos seguintes serviços:



1. Cobrança de créditos;
2. Trabalhos e pareceres jurídicos e acompanhamento de ações do foro laboral e civil;
3. Registos e Notariado;
4. Cadernos de encargos.

O seu modelo de funcionamento está orientado por áreas de especialização, com autonomia para subcontratar ações, ou casos, consoante se torne necessário, existindo um conjunto de advogados com escritório nas instalações do Grupo.

A coordenação operacional desta área é efetuada pelo Sr. Luís Marques, pertencendo a gestão ao Dr. Pedro Palhinha que é membro do Conselho de Administração do Grupo. Quando se torna necessário a participação em grupos de trabalho, é designado um elemento desta área que dá o seu apoio e orienta o processo em termos da sua validação jurídica.

Pelos serviços jurídicos prestados, como elaboração de documentos, alertas e informações jurídicas é estabelecida uma avença fixa, em função do tipo de empresa, e, para os restantes trabalhos está definido um *pricing*, dependendo o valor do tipo de serviço prestado, bem como do tempo gasto em cada ação.

#### 7.4.1 Avaliação da Qualidade do Entrepasto Serviços

A análise ao funcionamento do Entrepasto Serviços permitiu identificar a existência de funções corporativas, onde se pretende proteger uma identidade e controlo de Grupo combinado com um modelo de funcionamento de serviços partilhados.

De acordo com a metodologia definida, a aplicação do Modelo de Avaliação da Qualidade da Organização, permitiu identificar as seguintes características para cada um dos quatro critérios deste modelo.

## Liderança

Não existe uma liderança para o Entrepasto Serviços, sendo cada CoC dirigido por um gestor que reporta a nível hierárquico e funcional a um membro do CA do Grupo. Não há uma “só cabeça”, nem o administrador a que reportam os gestores dos CoC é o mesmo para todas as áreas. Está definida uma estratégia de liderança partilhada, ficando a cargo de cada responsável do CoC a definição dos recursos financeiros, físicos e tecnológicos necessários à implementação da estratégia.

Para os gestores dos CoC a grande vantagem deste modelo de funcionamento é o conhecimento integral do Grupo, gerindo o seu próprio orçamento, com maior autonomia, podendo propor e discutir diretamente com o CA do Grupo as alterações que consideram relevantes para as suas áreas de atuação. São avaliados pelos administradores e não dependem diretamente de nenhum dos seus clientes, logo estão mais focados nas orientações do CA, predominando na sua ação as atividades estratégicas.

Não existe uma estratégia de comunicação comum aos três gestores, mas verificou-se que estes incentivavam a comunicação entre os seus colaboradores e clientes, ocorrendo de forma sistemática em reuniões e contactos diários.

O relacionamento do Entrepasto Serviços com os *stakeholders* relevantes incumbe ao gestor de cada CoC, ou em alguns dos casos de representação oficial do Grupo, ao membro do CA com a área específica. Os gestores definem abordagens para compreender e responder às necessidades e expectativas dos clientes, sempre em consonância com o CA, incentivando os clientes a participar nas iniciativas definidas pelo CA para todo o Grupo.

A nível dos recursos humanos verificou-se haver uma aproximação entre a gestão e as suas equipas, desenvolvendo através das suas práticas diárias uma cultura de envolvimento e responsabilização, com a finalidade de aumentar a satisfação dos colaboradores. Nos três CoC, as funções não foram classificadas de rotineiras, existindo

alguma tecnicidade e um envolvimento direto de todos os colaboradores com os seus clientes.

Embora se verifique um esforço de inovação tecnológica, são identificados alguns domínios onde as carências nesta área são mais evidentes, especialmente na substituição de algum material informático que se encontra perto de atingir a obsolescência. Os gestores premeiam e reconhecem perante a organização os colaboradores promotores de ideias com impacto em toda a organização, sendo os responsáveis pelas melhores ideias com aplicabilidade, distinguidos com prémios pecuniários e diferenciação salarial.

### Estratégia

Não existe uma estratégia comum para as três áreas que integram o Entrepasto Serviços, existindo estratégias definidas por área de atuação, que faz parte da estratégia do próprio Grupo.

As orientações comuns definidas para o Entrepasto Serviços, promovem um modelo de cultura organizacional em todo o Grupo, tendo em conta a compreensão as necessidades e expetativas dos *stakeholders* e atuação de acordo com as orientações do Conselho de Administração (CA).

Não existe um plano de comunicação onde seja divulgada a estratégia de cada serviço do Entrepasto Serviços, que se confunde com a estratégia do Grupo, mas esta e as políticas que suportam o seu funcionamento são comunicadas aos *stakeholders* relevantes como estratégia do Grupo para cada área. Embora a organização promova o desenvolvimento de uma cultura de partilha, não existe um plano de comunicação através do qual o Entrepasto Serviços partilhe boas práticas e dificuldades com os seus clientes.

A participação dos clientes nas atividades de cada serviço é efetuada no desenvolvimento de novos projetos, sendo estabelecidos grupos de trabalho, onde, para além dos representantes de cada área do Entrepasto Serviços, poderão existir representantes dos *stakeholders* relevantes.

A componente de inovação tem um peso diminuto nesta organização, exceto nos sistemas informáticos onde o desenvolvimento de novos programas e a aquisição de novos recursos é uma necessidade sentida diariamente.

É fomentado o desenvolvimento interno à aquisição de serviços no exterior.

### Pessoas

O planeamento dos recursos humanos indispensáveis para o desenvolvimento da estratégia da organização é definido de acordo com as capacidades, competências e níveis de desempenho dos colaboradores necessários para alcançar a missão, visão e objetivos estratégicos, estando prevista a subcontratação exterior no caso de os recursos se revelarem insuficientes para cumprir todas as tarefas necessárias.

Embora os três serviços estejam localizados em Lisboa, no mesmo edifício e andar, não existe comunicação formal entre os colaboradores destas áreas, nem está formalizada uma política de comunicação interna, sendo apenas fomentada a participação de todos os colaboradores nos eventos e meios de comunicação disponibilizados a nível do Grupo.

São organizados eventos com periodicidade definida, que reúnem todos os colaboradores do Grupo por país, havendo um incentivo ao conhecimento das instalações, ambiente de trabalho e quotidiano dos seus clientes.

No que se refere ao bem estar dos colaboradores verificou-se existir uma preocupação em assegurar um equilíbrio salutar entre o trabalho e a vida pessoal, sendo respeitadas a diversidade das pessoas e das comunidades a que pertencem, apoiando, sempre que detetados, casos de colaboradores que atravessam dificuldades.

A mobilidade de colaboradores entre empresas está prevista ao nível do plano de carreiras, sendo anualmente definido um plano de mobilização, de acordo com as solicitações dos colaboradores e expectativas da gestão.

## Gestão

Sendo o Entrepasto Serviços uma estrutura desenvolvida no decurso de um processo de reestruturação do Grupo, com a finalidade de obter um maior controlo e estandardização dos processos e meios, foram definidos procedimentos para traduzir as estratégias em projetos e estruturas operacionais, não existindo, contudo, processos definidos, ficando estes a cargo do gestor de cada área.

Não existe uma gestão comum dos recursos entre serviços, nem processos definidos para uma organização de projetos que envolvam todos. A existência de um orçamento do Entrepasto Serviços, representa a soma dos orçamentos dos três serviços.

Embora o *benchmarking* constitua uma prática da gestão deste CSP, não existem procedimentos definidos. A gestora dos serviços de RH, participa em reuniões periódicas com os responsáveis RH das restantes marcas automóveis, com a finalidade de partilha de experiências e conhecimento de novas metodologias de gestão nesta área. O gestor do serviço SI participa regularmente, por iniciativa própria, em contactos com colegas, para partilha de experiências e conhecimento de inovações verificadas na sua área.

Ao nível da comunicação, para além da existência de intranet, não se detectou uma estrutura que tenha como função a sua dinamização e coordenação, nem são estabelecidos incentivos aos gestores para fomento da comunicação.

A gestão dos recursos humanos, no seio de cada serviço incumbe ao seu gestor. São realizados inquéritos ao nível do Grupo, para captar o clima motivacional dos seus colaboradores.

Não existem SLA assinados e os modelos de *pricing* são anunciados aos gestores das empresas em reuniões setoriais.

No Entrepasto Serviços, como já referido, não existe, entre as três áreas que o integram, uma coordenação comum, nem uma identidade de funcionamento, reportando cada gestor a um membro do CA do Grupo. Também não se verifica a existência de

nenhuma estrutura interna para apoiar o desenvolvimento de novas atividades ou projetos comuns.

As três áreas têm o apoio na elaboração e controlo orçamental da Direção Central Financeira do Grupo.

#### 7.4.2 *Satisfação dos Clientes*

A avaliação da satisfação dos clientes foi efetuada com base na realização de um inquérito aos interlocutores das unidades de negócio que têm interações correntes com cada serviço, de acordo com um modelo de questionário previamente validado por cada gestor. Para este estudo foram consideradas todas as empresas que fazem parte do Grupo.

Da análise da Tabela XII pode verificar-se que os índices que apresentam os valores mais elevados dizem respeito aos colaboradores e ao relacionamento entre estes e os seus clientes, o que representa uma perceção bastante positiva dos clientes referente aos recursos humanos que trabalham no Entreposto Serviços.

Tabela XII - Satisfação dos clientes

Índice Sintético	Valor
I.S. Colaboradores	8.36
I.S. Relacionamento	8.33
I.S. funcionamento	8,26
I.S. Inovação	7.89
I.S. Garantia	7.86
I.S. Informação	7,64

Os índices que registaram valores mais baixos, mas mesmo assim ainda superiores ao meio da escala, são o Índice Sintético da Informação, que regista o valor mais baixo (7.64), representando a perceção dos clientes sobre a informação recebida ao nível dos serviços, custos e níveis de serviços obtidos e o Índice Sintético da

Garantia (7.86), que representa a percepção dos clientes sobre a garantia e segurança que o CSP dá nos serviços que presta.

Na última parte do questionário era solicitado aos participantes para, de uma forma global sobre o modelo de serviços partilhados, indicarem, na sua opinião, quais os fatores com maior importância para a satisfação dos clientes. O quadro seguinte resume as respostas obtidas, indicando por ordem decrescente a importância que os clientes do Entrepasto Serviços atribuem à qualidade dos serviços prestados.

Tabela XIII - Satisfação dos clientes

Fatores	Importância	Média
Garantia	1º	8.89
Prazo	2º	8.72
Conformidade	3º	8.70
Adequação	4º	8.36
Contactos	5º	8.32
Comunicação	6º	8.31
Inovação	7º	8.07
Preços	8º	7.86

#### *7.4.3 Satisfação dos Colaboradores*

A avaliação da satisfação dos colaboradores foi efetuada com base na realização de um inquérito aos trabalhadores que se encontravam a desempenhar funções no Entrepasto Serviços nos meses de maio e junho de 2014.

A Tabela XIV apresenta os valores observados para os índices elaborados com o objetivo de conhecer quais os principais fatores com maior influência na satisfação no trabalho.

Tabela XIV - Satisfação dos colaboradores

Índice Sintético	Valor
I.S. Relacionamento	8.64
I.S. Informação	8.15
I.S. Inovação	8.14
I.S. Trabalho	7.80

A análise desta tabela identifica três índices com valores muito próximos e superiores a 8.00.

O Índice Sintético do Relacionamento, que representa a percepção dos colaboradores referente aos relacionamentos existentes entre o Entrepósito Serviços e as restantes empresas do Grupo, assim como os relacionamentos existentes entre os próprios colaboradores, obteve o valor mais elevado, 8.64.

Nas posições seguintes vêm dois índices com valores muito semelhantes. O Índice Sintético da Mudança que representa a média aritmética das relevâncias atribuídas pelos colaboradores à informação e comunicação. O valor de 8.14 obtido para o Índice Sintético de Inovação representa a percepção dos colaboradores sobre a inovação verificada no funcionamento dos serviços, nomeadamente na utilização de novas tecnologias.

Com um valor inferior (7.80), mas mesmo assim situado bastante acima do meio da escala, encontra-se o Índice Sintético do Trabalho, representando a percepção dos colaboradores referente às condições que dispõem para o desempenho das suas funções, nomeadamente ao nível das capacidades individuais, autonomia para o desempenho da função e o *feedback* recebido ao nível do desempenho.

Na última parte do questionário era solicitado aos participantes para, de uma forma global sobre o modelo de serviços partilhados, indicarem, na sua opinião, quais os fatores com maior importância para a satisfação dos clientes. A Tabela XV indica por ordem



decrecente, os fatores que os colaboradores do Entrepasto Serviços consideram importantes para a satisfação dos clientes dos serviços partilhados de uma forma global.

Tabela XV - Principais fatores para a satisfação dos clientes?

<b>Fatores</b>	<b>Importância</b>	<b>Média</b>
Garantia	1º	9.50
Comunicação	2º	9.33
Conformidade	3º	9.30
Prazos	4º	9.00
Adequação	5º	8.80
Contactos	6º	8.78
Inovação	7º	8.30
Contactos	8º	8.10

### *7.5 Discussão sobre o caso Entrepasto Serviços, relativamente ao modelo e qualidade dos serviços partilhados*

A abordagem deste tema deverá ter presente o problema principal definido no início desta pesquisa, ou seja, analisar os fatores que asseguram a sustentabilidade de um CSP.

Recordemos que as questões de investigação pertenciam a duas áreas: o modelo organizacional e a gestão da qualidade.

Verificámos na revisão da literatura que um dos principais objetivos dos serviços partilhados com a centralização de funções seria a especialização, melhorando os níveis de qualidade dos serviços à organização. O conceito de especialização levou-nos a abordar o modelo em duas perspetivas, como centralização das várias funções num único CSP, ou um modelo que permitia a existência de diversos CSP, de acordo com as funções e atividades a que se dedicam, ou seja CSP especializados.

Identificámos a necessidade de se estudar os diferentes modelos de serviços partilhados a implementar em cada organização, para compreender a sua adequação aos

objetivos estratégicos da organização e as possibilidades de desenvolvimento de novas estruturas.

Constatámos que alguns dos problemas que afetam as organizações com serviços partilhados estavam associados à qualidade, tendo sido identificados nesta área os principais fatores com influência neste modelo: estratégia, comunicação, inovação e satisfação no trabalho.

Começemos, então, pela discussão sobre o modelo organizacional, abordando a sua formação, objetivos, desenvolvimento e funcionamento.

#### *7.5.1 Modelo de Serviços Partilhados*

Os serviços partilhados apareceram com o principal objetivo de reduzir os custos das funções de suporte das organizações, sendo estas centralizadas numa estrutura central, beneficiando das economias de escala resultantes desta centralização, permitindo ainda a concentração de recursos e o aproveitamento de sinergias. Esta nova estrutura formada, denominada CSP, passa a fornecer serviços às restantes unidades de negócio da organização. Às unidades de negócios que ficam clientes do CSP, são faturados os serviços prestados, ao preço de custo, não havendo da parte do CSP objetivos de lucro, mas sim uma redução dos custos e melhoria dos níveis de serviços.

Para além dos objetivos da redução de custos, Schulman *et al.* (1999) identificaram outros para a implementação de serviços partilhados, como a necessidade de ter estruturas adequadas para responder rapidamente ao crescimento das organizações por via das aquisições ou fusões, permitindo estabelecer um controlo eficaz, aumentar a flexibilidade e dinamismo das unidades de negócio, retirando aos gestores o peso que representam as funções de suporte e implementar uma cultura de serviço, que crie novas oportunidades e tenha influência ao nível da qualidade dos serviços prestados.

O modelo de serviços partilhados desenvolvido no Grupo Entrepasto com a formação do Entrepasto Serviços, não se enquadra em nenhum dos modelos já estudados pelo que

importa compreender os pressupostos existentes para a sua formação e os objetivos existentes para a sua manutenção.

Como se verificou na abordagem à formação do Entrepasto Serviços, esta estrutura surgiu como resultado do movimento de reorientação estratégica iniciado no Grupo em 1996, que obrigou a uma reestruturação do modelo organizacional, face às necessidades surgidas de as estruturas terem de responder em tempo adequado ao crescimento que se verificava por via das aquisições, assim como uma redução de custos.

Estas necessidades tornaram-se ainda mais evidentes, face aos objetivos definidos de um maior acompanhamento e controlo pela Administração do Grupo de todas as empresas que o constituem, permitindo o desenvolvimento de uma cultura comum e procedimentos transversais.

Está, assim, identificado o contexto da formação do Entrepasto Serviços, surgindo numa fase de reestruturação do modelo organizacional, assim como os objetivos definidos: criar estruturas de suporte adequadas ao esforço de crescimento, e maior acompanhamento e controlo pela Administração do Grupo.

Perante estes objetivos o modelo encontrado passou pela centralização das funções de GRH, SI e SJ, no Entrepasto Serviços, com capital 100% do Grupo Entrepasto. Esta nova empresa é dotada de autonomia jurídica e administrativa, com orçamento próprio, com competências próprias, funcionando de acordo com as orientações do CA e prestando serviços nas áreas das suas competências a todas as organizações do Grupo, que se constituem como clientes.

A grande dificuldade centra-se no enquadramento deste modelo (Entrepasto Serviços) em função dos modelos definidos na revisão da literatura, especialmente entre o modelo centralizado de gestão e o modelo de serviços partilhados. Esta dificuldade coloca-se por ambos os modelos terem características comuns, como um funcionamento com o objetivo de explorar as economias de escala, a possibilidade de serem definidas

avenças que refletem a totalidade, ou parte dos custos pelos serviços prestados, sendo o seu pagamento efetuado através de custos de transferência interna, de acordo com tabelas definidas pela administração.

De acordo com Schulman *et al.* (1999) a principal distinção entre estes modelos surge na gestão adotada, sendo os serviços partilhados caracterizados por uma gestão autónoma e profissional, integrados numa estrutura com autonomia orçamental, devendo os serviços prestados corresponder às expectativas dos clientes, o que não se verifica no modelo centralizado de gestão. Também Quinn *et al.* (2000) reforçam que um dos objetivos do modelo de serviços partilhados é permitir aos clientes escolher o tipo, nível e qualidade dos serviços pretendidos, o que também não acontece no modelo centralizado de gestão.

Ao nível dos serviços partilhados do Grupo Entrepasto, estão definidos os serviços base, que correspondem a funções corporativas, permitindo um acompanhamento e controlo pela Administração do Grupo. Como todas as empresas têm autonomia jurídica, para além destes serviços base que são efetuados a todas as empresas, poderão estas acordar com o Entrepasto Serviços a prestação de novos serviços.

Neste contexto encontramos aqui um funcionamento de acordo com o modelo de serviços partilhados. Por outro lado, considera-se, de acordo com a definição de Mintzberg (1995), que o Entrepasto Serviços configura a existência de uma estrutura centralizada, com uma função de direção central, que atua de acordo com as orientações da administração, estando os pontos de decisão situados nesta estrutura, modelo que, de acordo com aquele autor, é normalmente justificado pela necessidade de um mecanismo forte de coordenação das decisões dentro da organização, o que se verificou com os objetivos para a constituição desta empresa, nomeadamente a necessidade de um maior acompanhamento e controlo pela administração, assim como uma redução de custos.

Já em relação ao modelo de serviços partilhados que mais se aproxima do funcionamento do Entrepasto Serviços é o da existência de CoC, onde as três áreas têm

competências delegadas para todo o grupo, reportando diretamente ao CA do Grupo e com autonomia ao nível da sua atuação.

Em resumo, o funcionamento do Entrepasto Serviços configura um modelo híbrido, combinando o desempenho de uma função corporativa com um funcionamento de serviços partilhados. As funções ao nível do Grupo da GRH, GSI e GSJ estão delegadas nestas três áreas do Entrepasto Serviços, sendo os cargos dos seus gestores identificados como diretores centrais e dependendo diretamente do membro do CA incumbido da área. Por outro lado, estamos em presença de três CoC, com competência delegadas, desenvolvendo a sua atividade para os clientes internos e estabelecendo preços para os serviços que presta, com independência jurídica e gerindo um orçamento que prevê a existência de lucro zero, onde os principais objetivos da sua atuação são o fornecimento de serviços aos seus clientes e garantir o controlo efetivo das áreas das suas competências.

#### *7.5.2 A qualidade dos serviços partilhados*

Foi identificado na revisão da literatura, que as principais dificuldades das organizações que prestam serviços partilhados se encontram associados à área da qualidade, especialmente na satisfação dos clientes, principal indicador utilizado para avaliação da qualidade de uma organização. A satisfação dos clientes contribui de forma relevante para a sustentabilidade do modelo de serviços partilhados.

Neste contexto, identificámos como determinantes da qualidade em organizações de serviços partilhados, a estratégia definida para o CSP, a comunicação, a inovação e a satisfação no trabalho dos colaboradores do CSP.

Ao nível estratégico, verificámos que o modelo encontrado com a formação do Entrepasto Serviços, permite a centralização de funções, especialização de serviços com a formação de CoC, adotando um modelo de funcionamento de serviços partilhados, mas trata-se de um modelo híbrido de Centro de Serviços Corporativo, sendo os gestores identificados como diretores centrais.

A estratégia e as políticas que suportam a gestão do Entrepasto Serviços são comunicadas a todos os *stakeholders* relevantes, integrados no plano de comunicação da estratégia do Grupo. Verifica-se, ao nível dos clientes, alguma dificuldade em poder distinguir a estratégia corporativa para a função da estratégia de cada um dos CoC.

Um dos aspetos realçado pelos clientes, identificativo de que o modelo de gestão implementado se trata de um modelo de serviços partilhados, é a cultura de serviços, a especialização e a disponibilidade demonstrada pelos colaboradores, assim como o fato de serem faturados pelos serviços que lhes são prestados.

Apesar de os clientes se encontrarem situados em países onde a língua oficial é o português, nem sempre este fator foi potenciado a nível da comunicação para o estabelecimento de pontes entre o Entrepasto Serviços e todos os clientes.

A principal fonte de comunicação no Grupo é a intranet, com muita informação, fazendo parte da rotina diária dos colaboradores a sua consulta, que constitui uma quase obrigatoriedade, com registo de entrada, uma vez que algumas orientações a nível laboral são transmitidas através deste meio. Não existe uma comunicação de cultura de partilha e cada gestor do CoC desenvolve a sua comunicação. Durante o período em que estivemos nesta empresa, verificámos a divulgação de algumas iniciativas sociais onde o Grupo participou.

Na ausência de SLA o principal indicador de avaliação da qualidade é o índice de satisfação dos clientes, analisando agora a qualidade na perspetiva de colaboradores e clientes do Entrepasto Serviços.

A análise estatística efetuada aos principais fatores considerados para a qualidade permitiu desde logo, registar duas evidências. A primeira é a de para todos os fatores indicados se terem obtido valores elevados para o grau de importância que lhes atribuem na satisfação dos clientes, o que revela ter sido adequada a sua escolha. A segunda evidência é baseada na existência de opiniões próximas entre colaboradores e clientes

sobre a importância de cada um dos fatores estudados. O fator que revela uma maior divergência é a comunicação, tendo sido classificado em sexto lugar para os clientes e em segundo lugar pelos colaboradores. Estamos, neste caso, perante definições de qualidade muito próximas para todos os atores intervenientes no processo.

Uma análise mais cuidada permitiu identificar quatro blocos onde se regista identidade de posições entre colaboradores e clientes. Começamos pelo último bloco, que representa os fatores a que colaboradores e clientes atribuem menor importância na satisfação dos clientes, a inovação em sétimo lugar e os preços em último, o que vem confirmar que, por se tratar de funções de suporte a inovação não se torna fundamental, nem mesmo o fator preço, por ser definido pela administração e igual para todos os clientes.

Esta divergência verificada no fator comunicação, foi justificada pelos clientes pela necessidade que estes sentem de estarem “focados predominantemente nos resultados”.

Num bloco intermédio aparecem, de acordo com a ordenação estabelecida pelos clientes, na segunda posição os prazos (quarto lugar para os colaboradores), na terceira posição está a conformidade dos serviços (igual para colaboradores), no quarto lugar a adequação dos serviços às necessidades dos clientes (quinto lugar para colaboradores), e lugar seguinte aparecem os contactos (sexto lugar para colaboradores).

Em primeiro lugar, como fator considerado mais importante por colaboradores e clientes para a qualidade do sistema, foi identificada a garantia nos serviços prestados, o que atesta a especialização e confiança depositada nos serviços partilhados. Nas entrevistas efetuadas o fator da confiança foi realçado como diferenciador em relação aos trabalhos efetuados em regime de subcontratação, constituindo assim a principal razão para que os clientes acreditem e estarem sintonizados com o modelo de serviços partilhados.

Também neste caso todos os entrevistados revelaram a importância da satisfação no trabalho dos colaboradores do Entrepasto Serviços para a percepção de qualidade pelos clientes. Um dos clientes entrevistados referia que “a disposição com que o nosso interlocutor participava nas reuniões revelava, desde logo, como estava o ambiente lá pela sede”. No caso de organizações de menores dimensões este aspeto assume maior importância, por todos os interlocutores se conhecerem bem, conseguindo identificar situações de desmotivação, com implicações na satisfação dos clientes.

### 7.5.3 Contributos para a definição do modelo

O caso Entrepasto Serviços, conforme nos parece estabelecido, vem permitir identificar algumas das vertentes para a construção de um modelo de serviços partilhados.

Uma primeira consideração é validar a existência de modelos híbridos, que refletem os objetivos para o seu desenvolvimento e a fase em que se encontram. Este aspeto já havia sido identificado por Quinn *et al.* (2000), quando referem que a utilização de qualquer modelo de serviços partilhados não deve ser efetuada de forma rígida, devendo ter em conta as condições da organização e os objetivos pretendidos. Referem ainda os autores que estes modelos designados de híbridos poderão evoluir em fase posterior para qualquer um dos modelos que representam.

Uma segunda consideração baseia-se no fato de o modelo desenhado estar focado no presente, tendo como objetivos o acompanhamento e controlo pela administração.

Decorrentes destas duas proposições, por se tratar de um modelo híbrido, para o qual propomos a denominação de “Centro de Competências Corporativo”, verificámos que regista alguma facilidade de evolução, com tendência para regressar ao funcionamento corporativo, no caso de se registar diminuição das atividades do grupo, ou podendo evoluir para um modelo de CoC, no caso de crescimento do grupo ou atribuição de novas competências.

Ao nível da qualidade este caso demonstrou:



1. Não se verificaram diferenças significativas entre a percepção da qualidade para os colaboradores pelos serviços que efetuam e a satisfação dos clientes, não corroborando as conclusões de Nasir *et al.* (2011) que identificaram estas diferenças como sendo de difícil solução;
2. Os fatores referidos na revisão da literatura e utilizados para efeitos deste estudo, poderão ser considerados como determinantes da satisfação dos clientes em modelos de serviços partilhados;
3. O preço e a inovação representam os fatores com menor importância para a satisfação dos clientes;
4. A confiança na estrutura de serviços partilhados e serviços que presta foi considerada, por todos os intervenientes, como o fator com maior importância na satisfação dos clientes, sendo ainda considerado como o elemento diferenciador em relação ao modelo de subcontratação, constituindo assim a principal razão para que os clientes acreditem e estejam sintonizados com o modelo de serviços partilhados.

Em resumo estas considerações tornam-se importantes para a construção e afinamento do nosso modelo.

## 8 CAPÍTULO VIII – SÍNTESE DOS RESULTADOS

### 8.1 *Introdução*

Neste capítulo pretende-se evidenciar, de forma resumida, os principais dados recolhidos, através dos inquéritos realizados, MAQO, análise de documentos, observação direta e entrevistas, com o objetivo de os organizar em relação às questões de investigação, por forma a permitir retirar principais conclusões.

A investigação com múltiplos casos possibilita verificar as evidências em contextos diferentes, permitindo aprofundar a análise do fenómeno em estudo, requerendo, por isso, mais tempo para recolha dos dados, tornando-se possível replicar as mesmas condições em todos os casos (Stake, 2010), pelo que se justifica nesta fase, um resumo de cada caso em relação a cada questão de investigação.

Na metodologia utilizada para o estudo destes três casos, FSS Siemens, Norshare e Entrepasto Serviços, houve a preocupação de uma descrição pormenorizada do fenómeno em estudo, tendo-se para o efeito, contruído e utilizado o modelo MAQO utilizado na organizações em estudo, tendo estas organizações sido seleccionadas por constituírem modelos de serviços partilhados diferentes, podendo ser usadas para o que Yin (1994) classifica como replicações teóricas.

A seguir será efetuado um resumo dos principais resultados obtidos em cada caso referente a cada uma das questões de investigação, sendo estruturadas em dois subcapítulos, um referente aos modelos e por último referente à qualidade em serviços partilhados.

Com a análise de todos os dados recolhidos e através das entrevistas realizadas a gestores colaboradores e clientes dos CSP em estudos, veio permitir as conclusões efetuadas no capítulo seguinte.

## 8.2 Resultados respeitantes ao modelo de serviços partilhados.

Como já referido a seleção das três unidades em estudo, pretendia o estudo de três diferentes modelos de serviços partilhados, permitindo uma análise mais profunda das suas diferenças e adequação à estratégia da organização.

A Figura 25 sintetiza os principais resultados obtidos em relação às duas questões de investigação, definidas de acordo com o Objetivo Específico A, ou seja, identificação de um modelo organizacional para o CSP, que permita o desenvolvimento de novos serviços e uma evolução contínua.

FSS SIEMENS	NORSHARE	ENTREPOSTO SERVIÇOS
Q.I.1 – Existência de um CSP multifuncional ou vários CSP dedicados?		
Único CSP multifuncional, de âmbito regional, composto por 8 CoC, fornecendo serviços a clientes situados em mais de 60 países.	Único CSP multifuncional, de âmbito regional, fornecendo serviços a todos os clientes situados no mercado ibérico.	Único CSP multifuncional, com o âmbito de atuação a toda organização, com autonomia jurídica.
Q.I.2. Como poderá o modelo organizacional definido para o CSP fomentar o desenvolvimento de novos serviços, ou o aparecimento de novas estruturas?		
<i>Existência de um serviço de suporte “Shared Services Platform Support”, que presta apoio aos CoC, na gestão da eficiência, na prestação de atividade de suporte e desenvolvimento de novos serviços</i>	Existência de uma estrutura de apoio ao nível do CSP. Participação em projetos.	Não existe uma coordenação transversal às várias atividades desenvolvidas no CSP. Participação em projetos.

Figura 25 -. Resultados referentes ao modelo

Da análise do quadro anterior, verifica-se que todas as organizações estabeleceram CSP multifuncionais, verificando-se uma tendência de as organizações presentes em

maior número de países, de estabelecerem uma organização de vários CSP's multifuncionais, com configurações semelhantes e um âmbito de atuação por regiões.

Já quanto à segunda questão de investigação, as diferenças são mais acentuadas.

No FSS Siemens, existe um CoC, “Shared Services Platform Support”, a funcionar na dependência da Direção do CSP, fornecendo serviços a todas os restantes CoC, sendo responsável ainda pelo desenvolvimento de novos serviços.

Na Norshare, existe uma estrutura de apoio à gestão, que para além destas funções, efetua a coordenação de novos projetos, assim como melhorias a implementar nos processos, procurando a eficiência e a melhoria dos resultados.

Por último no Entrepasto Serviços, embora tratando de uma estrutura com autonomia jurídica, a sua gestão pertence a três membros do Conselho de Administração do Grupo, não existindo uma coordenação transversal às várias atividades desenvolvidas no CSP. Para o desenvolvimento de novos serviços, a implementação de novas tecnologias ou a reformulação de processos, são constituídos grupos de trabalho ou grupos de projeto, desenvolvendo sugestões ou projetos e participando na sua implementação.

### *8.3 Resultados respeitantes à qualidade em serviços partilhados*

A revisão da literatura identificou ser na qualidade, onde se considera residirem as maiores dificuldades nos modelos de serviços partilhados, pelo que fomos conduzidos à identificação dos principais fatores com influência na qualidade percebida pelos clientes do CSP, fundamental para garantir a sustentabilidade do modelo de serviços partilhados.

A estratégia seguida na nossa investigação, começou por verificar as diferentes perspetivas (clientes e fornecedores) sobre a qualidade, e a influência que a estratégia, inovação e a comunicação definidas para o CSP poderão exercer na qualidade percebida pelos clientes.

Neste contexto o quadro seguinte apresenta os principais resultados do estudo estatístico efetuado através dos inquéritos satisfação clientes e inquéritos, assim como dos métodos qualitativos realizados, com a finalidade de verificar a importância de cada um dos determinantes da qualidade já identificados, na satisfação dos clientes do CSP.

	FSS SIEMENS	NORSHARE	ENTREPOSTO SERVIÇOS
	Q.I.3 – Como se poderão harmonizar as perspetivas de qualidade entre colaboradores e clientes do CSP?		
Qualidade Colaboradores vs Clientes	Semelhante	Divergentes	Semelhante
Difusão de Cultura de partilha	Divulgação de cultura de partilha ao nível da organização	Cultura de serviço e controlo (região Ibérica)	Cultura de serviço corporativa
Comunicação	Comunicação entre CoC	Comunicação com clientes	Comunicação Corporativa
	Q.I.4 - Como poderá a estratégia definida para o CSP ter influência ao nível da qualidade percebida pelos clientes dos serviços partilhados?		
Dependência hierárquica	Administração	Administração Regional	Administração
Promoção cultura de partilha	Sim	Não	Não
Envolvimento dos colaboradores do CSP na estratégia do Grupo	Sim	Não	Sim
	Q.I.5 – Como poderá a comunicação funcionar como um fator relevante na satisfação dos clientes de serviços partilhados?		
Meios de comunicação próprios	Sim	Sim	Sim
Comunicação regular	Não	Não	Não
	Q.I.6 - Como aumentar a participação dos clientes no ambiente de inovação contínua do CSP?		
Sugestões	Sim	Sim	Sim
Benchmarking	Sim	Sim	Sim
	Q.I.7 - Existência de uma relação entre satisfação no trabalho e satisfação clientes dos serviços partilhados?		
Motivação vs Satisfação	Importante	Importante	Importante
Comunicação CSP	Sim	Sim	Não

Figura 26 - Questões da investigação qualidade.

Ao nível do conceito de qualidade e da importância dos fatores considerados, verificamos uma consonância de posições entre colaboradores e clientes do CSP, para os casos FSS Siemens e Entrepasto Serviços, não se verificando o mesmo no caso da Norshare.

A nível estratégicos, nos três casos em estudo, verificou-se que os gestores dos CSP reportavam diretamente a um membro da administração, embora no caso da Norshare se trate de um administrador com um âmbito regional. O mesmo se passa para o envolvimento dos colaboradores na definição da estratégia do Grupo, onde a Norshare apenas colabora na estratégia da Região Ibérica. Embora, nos três casos, se trate de serviços partilhados, só no caso da FSS Siemens se verificou uma orientação para a difusão de uma cultura de partilha.

Nos inquéritos realizados a clientes do CSP, revelaram a importância da comunicação e inovação para a satisfação clientes, obtendo na escala de *likert*, para os três casos em estudo, um valor superior a 7, sendo que, a comunicação ocupou sempre uma posição superior quando comparada com a inovação.

A comunicação acabou por ser a principal dificuldade nos modelos analisados, sendo este fator também identificado nas entrevistas realizadas, como aquele onde se regista a maior necessidade de evolução para os serviços partilhados.

A inovação, apesar de ser um fator considerado importante para a satisfação dos clientes, através dos inquéritos realizados a clientes revelou uma importância mediana quando comparada com os outros fatores em estudo, tendo em dois casos, aparecido no último bloco referente ao grau de importância atribuída pelos clientes. A justificação encontrada para este fato, encontra-se relacionada com o tipo de tarefas efetuadas, consideradas rotineiras, onde a inovação ao nível dos métodos e processos não é sentida pelos clientes.

A Tabela XVI indica, por ordem decrescente, os fatores que os colaboradores do FSS consideram importante para a satisfação dos clientes dos serviços partilhados de uma forma global

Tabela XVI - Fatores satisfação clientes

<b>Fatores</b>	<b>Importância</b>	<b>Média</b>
Confiança	1º	8,92
Prazos	2º	8,75
Conformidade	3º	8,61
Adaptação	4º	8,46
Comunicação	5º	8,31
Contactos	6º	8,13
Preços	7º	8,06
Inovação	8º	8,02

Todos os entrevistados, clientes e colaboradores, salientaram a importância da satisfação no trabalho para a formação de uma imagem de qualidade pelos clientes, tendo sido identificados situações onde a falta de motivação dos colaboradores gerou desconfiança e desconforto nos clientes.





## **PARTE V – CONCLUSÕES**

Capítulo	Subcapítulo
IX –Conclusões	9.1 - Introdução 9.2 - Modelo organizacional de Serviços Partilhados 9.3 - Determinantes da Qualidade para a satisfação dos clientes dos Serviços Partilhados 9.4 - Contributos teóricos 9.5 - Futuras investigações

A análise e discussão sobre cada um dos três casos de estudo sobre os quais nos debruçamos, possibilita-nos retirar os principais contributos teóricos e, simultaneamente, indicar algumas questões que, numa posterior investigação, poderão constituir objeto de estudo.

O contributo mais evidente é o que se refere aos modelos de serviços partilhados, que deverão ser definidos em função dos objetivos e das condições necessárias para a sua implementação, nomeadamente saber se o foco se baseia no controlo ou no desenvolvimento.

O segundo contributo situa-se na área da qualidade, onde se considera residirem os maiores problemas do modelo de serviços, estudando-se os fatores da qualidade e a sua influência na satisfação dos clientes.

Estes contributos, situados em duas áreas diferentes, poderão apoiar as organizações na sustentabilidade do modelo de serviços partilhados, que, desde início, foi definido como o nosso problema principal.

## 9 CAPÍTULO IX – CONCLUSÕES

### 9.1 *Introdução*

Desde que em 2009 definimos que o tema desta investigação seria os serviços partilhados, tomámos consciência que enfrentaríamos algumas dificuldades, por constituir um modelo recente, desenvolvido a partir da prática de algumas organizações, que contaram com o apoio de empresas de consultoria.

Verificou-se na literatura consultada não haver consenso quanto à definição de serviços partilhados, nem sobre a terminologia a utilizar, não existindo um suporte teórico que desde início nos pudesse apoiar na investigação, pelo que tivemos de consolidar alguns conceitos.

Neste contexto verificámos que a definição mais completa e adequada às organizações em estudo pertencia a Bergeron (2003), apresentando os serviços partilhados como o resultado de uma estratégia colaborativa, nos quais um subconjunto de funções é integrado numa nova unidade de negócios especializada, o CSP, que funciona como uma estrutura de gestão autónoma, tendo por objetivos a promoção da eficiência, criação de valor, redução de custos e melhoria da qualidade do serviço prestado, desenvolvendo novos serviços para os clientes internos de forma competitiva com as alternativas existentes em mercado aberto.

Verificámos que as principais atividades a integrar no CSP pertenciam às áreas financeira, recursos humanos, TI e compras, que forneciam serviços a todos os clientes da organização. Para estas atividades adotámos a denominação de Porter, classificando-as como atividades de apoio ou suporte.

Uma das questões colocadas aos entrevistados pretendia conhecer a opinião dos mesmos sobre as principais diferenças entre CoC e CoE, e entre estes e o modelo básico de serviços partilhados.

Começemos pelos CoC e CoE, cujas estruturas são semelhantes, não havendo diferenças fundamentais assinaláveis entre os dois modelos.

O objetivo do CoC é a especialização numa área de conhecimento e a melhoria contínua. Atingida a maturidade, poderá tornar-se um CoE, pelo que poderá constituir um estágio evolutivo. Ambos os modelos têm competências e conhecimentos específicos, razão pela qual os serviços prestados não são facilmente subcontratáveis. Como refere Marciniak (2012) o CoC está centrado no presente, enquanto o foco no CoE está projetado no futuro e no desenvolvimento de novos serviços.

O mesmo já não se passa ao nível do modelo básico de serviços partilhados, que está muito focado numa centralização de serviços numa única entidade, com vista à normalização e ao relacionamento, numa prestação de serviços com base em alguns indicadores de qualidade, alguns descritos no SLA, para garantir a qualidade do serviço prestado e a garantia ao cliente.

Este último modelo produz serviços mais facilmente imitáveis, pelo que poderá ser alvo de BPO para algumas funções. É neste contexto que uma evolução neste modelo, no sentido de poder integrar atividades transformacionais, poderá assegurar a sustentabilidade do modelo de serviços partilhados.

Face aos principais problemas encontrados na literatura de serviços partilhados consultada, a nossa investigação direcionou-se para as áreas dos modelos organizacionais e da qualidade

Começemos, então, pelas principais conclusões que a análise de casos permitiu acerca do modelo de serviços partilhados a implementar em cada tipo de organização.

## 9.2 *Modelo organizacional de serviços partilhados*

O modelo tem como finalidade representar e enquadrar os processos com as atividades, a estrutura formal com os sistemas de relações internas, visando identificar os blocos organizacionais e as suas relações hierárquicas e funcionais.

A seleção das três organizações em estudo pretendeu identificar modelos distintos de serviços partilhados.

O primeiro caso estudado, o modelo de serviços partilhados da FSS Siemens, é um modelo baseado em CoC, que efetuam atividades administrativas e de gestão, tendo como clientes unidades de negócio situadas em países europeus, exceto no caso do CoC Human Resources, que, para além dos clientes europeus, possui ainda clientes em Angola.

Estamos, assim, perante um CSP de âmbito regional, o que foi considerado pelos responsáveis como uma tendência *nearshore*. A existência de vários centros regionais, separados da sede, vem reduzir o risco identificado por Ulbrich *et al.* (2009), pois em caso de acidente num destes centros, não afetará toda a organização de igual modo.

A estrutura do FSS Siemens, para além do funcionamento em CoC, apresenta algumas especificidades, desde logo por colocar CoC com funções unicamente técnicas, ao lado de CoC que prestam funções administrativas e de gestão.

Neste modelo assume particular importância a SSPS, uma estrutura de apoio à gestão de cada CoC, que permite potenciar as sinergias existentes, em algumas das áreas importantes, como por exemplo a formação, a divulgação das melhores práticas e a gestão comum das infraestruturas locais, da qualidade e do negócio.

Esta lógica de funcionamento tem como justificação, como foi referido, a existência de sinergias em termos de infraestruturas e gestão administrativa, e muito particularmente, pela existência de uma cultura de serviço.

O fato de cada CoC ter uma competência delegada e uma finalidade de prestar serviços a clientes internos, permite a existência de uma organização de tipo horizontal

que, de acordo com Porter (1987), cria condições para que se verifique uma partilha de atividade e conhecimento.

Além disso, o fato de todos os CoC disporem de condições idênticas, quer realizem atividades técnicas pertencentes ao *core business*, quer atividades administrativas (no caso dos serviços partilhados), leva a que se crie um ambiente mais saudável entre os colaboradores que desempenham funções *core* e aqueles que desempenham funções administrativas.

Marciniak (2012) já havia referido a existência de vantagens na localização conjunta de CoC técnicos com o CSP, pelas sinergias que potenciava na utilização de estruturas de suporte comuns. Para além destas sinergias, são agora referidas o ambiente e cultura de partilha entre colaboradores.

A localização de todas as unidades organizacionais nas mesmas instalações permite atenuar alguns riscos identificados por Reilly (2007), tais como a desmotivação dos colaboradores do CSP, a dificuldade na participação em projetos comuns e a perda de informação.

O foco neste modelo está colocado na redução de custos, na especialização e flexibilidade dos CoC, na capacidade de desenvolver novas competências e na inovação. A função de controlo pertence ao responsável corporativo, que utiliza os serviços do CoC.

No caso da Norshare estamos na presença de uma estrutura de serviços partilhados, que funciona na sede, sem autonomia jurídica, mas que dispõe de autonomia de gestão e de orçamento próprio.

O modelo de serviços partilhados que se encontra em funcionamento neste Grupo corresponde ao Modelo Básico definido por Quinn *et al.* (2000), no qual encontramos uma centralização de funções de todas as empresas atuantes em Portugal e Espanha, que deu origem à criação da Norshare.

Esta estrutura, fatura os serviços prestados de acordo com um *pricing* que é anualmente validado pelo Administrador Executivo da Região Ibéria, que pertence ao Conselho de Gerência do grupo Nors.

O funcionamento da Norshare está organizado por atividades e alicerçado numa estrutura de apoio central para a gestão dos projetos, serviço aos clientes e ações de melhoria contínua, possibilitando a colaboração com clientes e a participação em grupos de trabalho.

Na parte respeitante ao nível do crescimento, podemos considerar o modelo em causa como rígido, ou menos flexível, visto que as estruturas existentes já se encontram consolidadas e otimizados, razão pela qual a integração de novas atividades, e/ou o alargamento do seu âmbito de atuação, obrigaria a alteração da estrutura existente.

O foco deste modelo de serviços partilhados está colocado na redução de custos, na especialização e no controlo, com uma estrutura de apoio que, para além da gestão da qualidade, lhe permite com alguma facilidade desenvolver pequenas modificações nos processos, em função das alterações que se verifiquem necessárias.

No caso do Entreposto Serviços, estamos perante uma nova estrutura, com autonomia jurídica, para onde foram transferidos todos os recursos humanos que antes desempenhavam idênticas funções nas empresas do grupo, a quem foram atribuídas em exclusividade as funções corporativas, funcionando como um modelo híbrido de serviços partilhados

Integra uma função corporativa com o funcionamento e cultura do modelo de serviços partilhados, prestando apoio aos clientes e repartindo por estes os seus custos em função de um orçamento e *pricing* aprovados pela comissão executiva do grupo.

Tem um funcionamento do tipo CoC, reportando funcionalmente à administração do grupo.

Algumas diferenças neste caso, residem no fato de os responsáveis por estes CoC Corporativos, reportarem também hierarquicamente ao membro da administração com o pelouro da função, não existindo uma estrutura ou organização conjunta que agregue os CoC, seja ao nível de representação ou de suporte.

Uma segunda consideração baseia-se no fato de o modelo desenhado estar focado no presente, tendo como objetivos o acompanhamento e controlo pela administração.

Por se tratar de um modelo híbrido, para o qual propomos a denominação de “Centro de Competências Corporativo” (CoC Corp), verificamos que regista alguma facilidade de evolução, com tendência para regressar ao funcionamento corporativo, no caso de se registar diminuição das atividades do grupo, ou podendo evoluir para um modelo de CSP, estruturado por CoC, no caso de crescimento do grupo ou atribuição de novas competências, aspeto já observado em Quinn *et al.* (2000).

O foco no modelo de CoC Corp está colocado no controlo, redução dos custos e especialização por funções. Para além dos serviços que efetua para os clientes, assume perante a administração as funções de controlo e desenvolvimento de toda a atividade.

Conforme fomos constatando ao longo da investigação, os modelos estudados são considerados adequados em função dos objetivos estratégicos e do funcionamento das organizações.

Após análise de cada um dos modelos das organizações estudadas, estamos, assim, em condições de poder obter a resposta à primeira questão da investigação, onde se pretendia refletir acerca da existência de vantagens associadas à existência de um único CSP (CSP multifuncional), prestando serviços em várias áreas ou, a existência de vários CSP dedicados.

A principal vantagem associada aos CSP dedicados residia na possibilidade de especialização e nas economias de escala que permitia. Da análise dos três casos



verificou-se que, em todos os modelos existiam estruturas especializadas, que permitiram a tão desejada redução de custos.

Aliado a estas vantagens, estão as novas tendências de *nearshore*, tendo-se constatado ser vantajosa a localização destes centros de serviços partilhados perto dos clientes, pelo que, conforme se verificou no caso de FSS Siemens, há benefícios na existência de vários CSP multifuncionais, desempenhando serviços em várias áreas.

Assim, estando assegurada a especialização, como resposta à primeira questão, as conclusões apontam, para existência de vantagens na formação de CSP multifuncionais beneficiando de sinergias desenvolvidas nos serviços de suporte, gestão e instalações. As vantagens a nível estratégico estão associadas à partilha de uma cultura de serviços e à existência de uma liderança única, com que todos se possam identificar. A nível dos recursos humanos, este modelo proporciona contactos entre colaboradores, facilitando a possibilidade de os mesmos evoluírem entre as várias áreas do CSP.

Vamos agora obter resposta à segunda questão, onde se pretende conhecer como poderá o modelo organizacional definido para o CSP, fomentar o desenvolvimento de novos serviços, ou o aparecimento de novas estruturas

Para a possibilidade de poder dar uma resposta aos aumentos de volume de atividade, verificou-se que os três modelos registavam alguma adaptabilidade, sendo que esta era maior nos casos do modelo baseado em CoC.

Obtemos assim resposta à QI.2, em que para a possibilidade do desenvolvimento de novos serviços, o modelo de serviços partilhados baseados em centros de competência registava maior facilidade, não necessitando de alterações na sua estrutura. Já o Modelo Básico definido por Quinn, revelava maior dificuldade no desenvolvimento de novos serviços, necessitando sempre de alterações nas estruturas existentes.

A figura 27 pretende descrever estas conclusões, onde para maior crescimento de volume de atividade e de novas funções, a existência de CoC vem facilitar estes objetivos

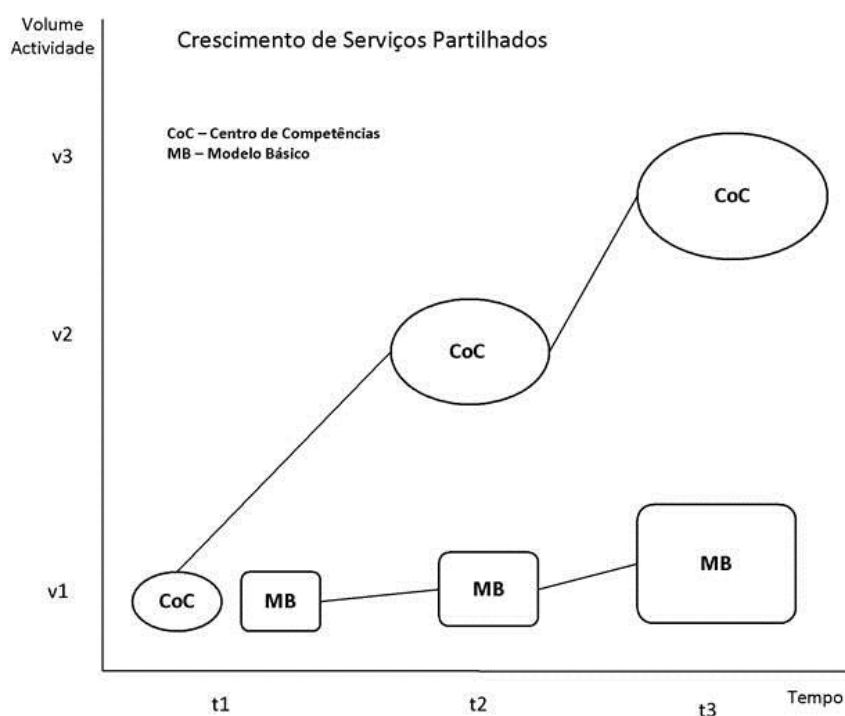


Figura 27 - Crescimento de Serviços Partilhados

Fonte: Elaborado pelo autor

No funcionamento deverão ser consideradas variáveis, como a diversidade de serviços e a dispersão do grupo, assim como a maturidade das estruturas existentes. Ao nível estratégico estudamos, principalmente, os objetivos estratégicos baseados em necessidades de desenvolvimento e/ou controlo.

Estes dados permitem-nos a construção de um modelo, que poderá funcionar como um instrumento de apoio à decisão sobre o modelo de gestão a implementar com a formação, ou reestruturação de serviços partilhados. Com efeito, não se verificou na literatura sobre serviços partilhados, um modelo que integre, para além do funcionamento da organização, os objetivos estratégicos, pelo que o representado na Figura 28 pode ser funcionar como um bom contributo para a sua evolução.

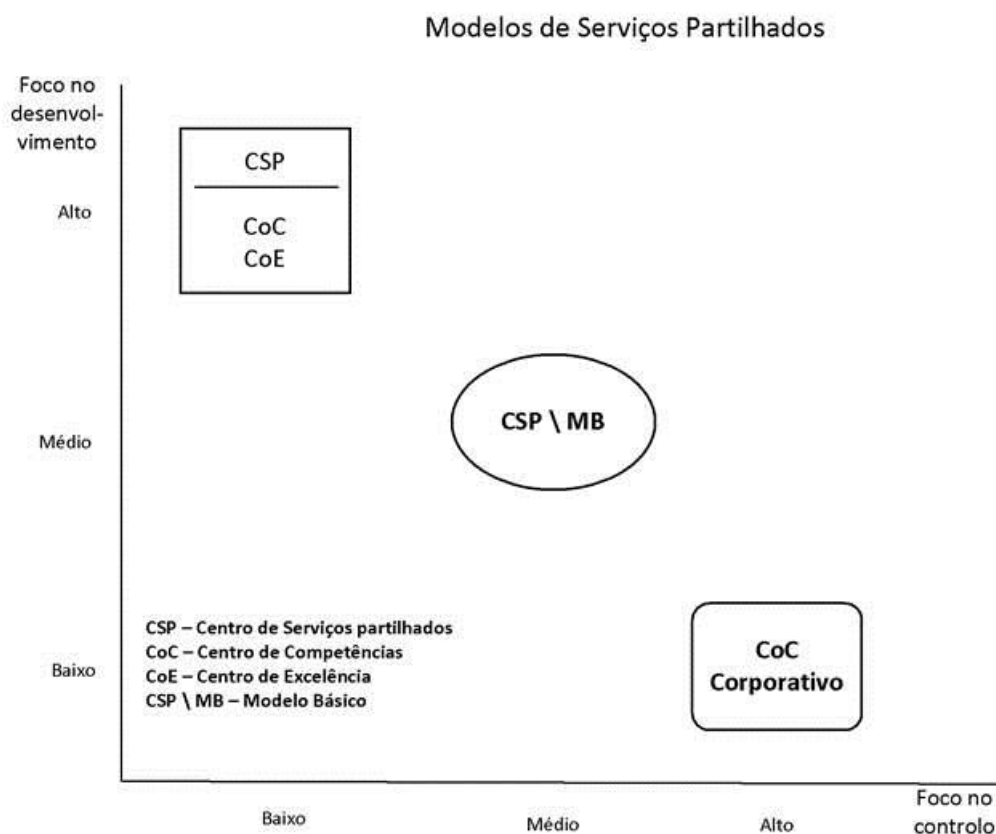


Figura 28 - Modelos de Serviços Partilhados

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos casos do Entreposto Serviços e Norshare vem confirmar que, desde que os objetivos estratégicos se mantenham, e que se registre alguma flexibilidade na gestão destas estruturas para poder acomodar pequenas evoluções previstas, há condições para a sua continuidade. Assim, já ao nível da necessidade de uma evolução contínua nos modelos de serviços partilhados para garantir a sua perenidade, defendida por alguns consultores, o mesmo não se verificou nos casos em estudo, pois a perenidade ao nível do modelo estava fundamentada nos objetivos estratégicos. Deste modo, poderemos concluir, se o modelo em vigor nos serviços partilhados funciona de acordo com os objetivos estratégicos, e de molde a alcançar os mesmos, estamos na presença do modelo adequado e com garantia da sua sustentabilidade.

### *9.3 Determinantes da Qualidade para a Satisfação dos Clientes dos Serviços*

#### *Partilhados*

A revisão da literatura sobre serviços partilhados veio revelar que as principais dificuldades que atravessam algumas organizações estavam associadas à área da qualidade.

Verificou-se no Capítulo III, por se tratar de serviços prestados no interior da organização, que a avaliação de qualidade não deveria ser efetuada só numa perspetiva industrial, ou seja, por comparação entre as especificações e o serviço efetuado, mas complementada numa perspetiva de satisfação do cliente.

No que se refere à satisfação dos clientes, para além das variáveis definidas em SLA (prazos, garantia, conformidade dos serviços prestados, preços e contactos), identificámos como determinantes da qualidade objeto deste estudo, a estratégia definida para o CSP, a comunicação, a inovação e a satisfação no trabalho dos colaboradores dos serviços partilhados.

O modelo desenvolvido para a avaliação da qualidade das organizações (MAQO), foi construído a partir do Modelo da EFQM, tendo sido adaptado com a integração dos determinantes da qualidade para os serviços partilhados, mostrou ser um referencial muito importante para análise dos fatores da qualidade nas organizações em estudo, permitindo identificar pontos fortes, assim como áreas onde se verificam maiores dificuldades com influência na satisfação dos clientes.

Face à necessidade de se estruturarem critérios de análise objetivos para avaliação de cada afirmação correspondente a cada área, foram inicialmente estudadas as hipóteses, sim, não, e não adequado. Os resultados indicaram, que unicamente com estas hipóteses de avaliação, não se tornava possível uma classificação dos sistemas de qualidade, aparecendo quase todas as áreas com a mesma avaliação. Neste contexto, foi decidido

não continuar com a referida classificação, tendo o MAQO sido utilizado para análise dos fatores de qualidade em cada organização.

A procura de uma designação aceite por todos os atores para os destinatários dos serviços prestados pelo CSP, tornou-se um processo difícil. As conclusões apontam para que, a nível profissional, todos devem ser tratados como clientes. Como referia um gestor “uma coisa é ir beber um café e neste caso funcionamos como bons colegas, outra é estarmos a vender um serviço, em que na nossa frente deveremos considerar que temos um cliente, não devendo ainda perder a orientação que do lado de lá está um parceiro, por pertencer à mesma organização”.

Embora Schulman *et al.* (1999) utilizem a denominação de parceiros internos quando se trata de serviços partilhados, as conclusões da nossa investigação para os casos estudados, aponta para a coexistência das designações de cliente e parceiro, dependentes do momento e dos objetivos da comunicação.

De acordo com a metodologia definida, o estudo estatístico realizado através de inquéritos feitos a clientes e colaboradores dos serviços partilhados, a avaliação de qualidade efetuada com o apoio do Modelo de Avaliação de Qualidade das Organizações, e as entrevistas realizadas, vieram comprovar que os fatores identificados na revisão da literatura e utilizados para efeito da nossa investigação, são considerados determinantes para a satisfação dos clientes dos serviços partilhados.

A primeira questão que nos propusemos abordar referente à qualidade, partia da possibilidade de existência de perspetivas diferentes entre colaboradores do CSP e clientes, para a possibilidade de harmonização, constituindo esta a QI.3.

Para analisar a diferença existente entre as definições de qualidade, numa perspetiva dos clientes e dos colaboradores do CSP, foi efetuado um estudo, através dos inquéritos, onde se pretendi conhecer qual o grau de importância que os clientes atribuíam a cada um dos determinantes em estudo e também aos colaboradores, idêntica pergunta, no sentido

de conhecer o que pensam estes colaboradores que podem influenciar a satisfação dos seus clientes.

Efetivamente, se nos casos do FSS Siemens e do Entrepasto Serviços se verificou consonância entre a importância que aqueles atores atribuem aos fatores da qualidade, já no caso da Norshare o mesmo não sucedeu.

Estes fatos vêm confirmar as conclusões de Nasir *et al.* (2011), indicando as diferentes perspetivas de qualidade existente entre CSP e clientes, problema considerado por estes autores de difícil solução.

Nas entrevistas, as razões apontadas por gestores, colaboradores e clientes da Norshare para estas divergências, foram atribuídas à ausência de difusão de uma cultura de partilha em todas as empresas da Região Ibéria e à falta de comunicação entre o CSP e os clientes.

As respostas referentes a esta questão não são consideradas conclusivas, verificando-se, assim, a necessidade de novos estudos.

Neste contexto e embora não podendo ser dada uma resposta cabal à pergunta de como se poderão harmonizar as perspetivas de qualidade entre colaboradores e clientes do CSP, as evidências apontam para que será através da difusão de uma cultura de partilha em toda a organização e na existência de uma comunicação eficaz.

Continuemos agora na procura da resposta à QI.4, onde se procura conhecer a influência que a estratégia definida para o CSP, poderá ter na perceção da qualidade pelos clientes do CSP

A avaliação da qualidade da organização veio evidenciar a importância da estratégia para a definição do modelo a implementar, bem como o posicionamento estratégico que assume o CSP na organização, que poderá ser verificado pela participação, ou não, do gestor do CSP nas decisões estratégicas que a afetam, assim como pelo fato de reportar diretamente, ou ter assento na administração das organizações.

Como se verificou, a estratégia definida é determinante em três fatores: o envolvimento dos gestores e colaboradores do CSP nos processos de formulação da mesma, na divulgação de uma cultura de partilha e no posicionamento estratégico que assumem o CSP e o seu gestor.

A análise dos dados permite-nos dar resposta à quarta questão de investigação. Efetivamente, as entrevistas revelaram que a ligação direta, ao nível hierárquico e/ou funcional ao *Board* da organização, aumenta a reputação do CSP e a sua credibilidade perante os clientes. Também a participação dos colaboradores e gestores na formulação da estratégia do CSP e na promoção de uma cultura de partilha extensiva a toda a organização, é indicada como fator motivacional para os colaboradores, que tem implicações diretas na satisfação dos clientes.

A resposta a esta questão foi considerada não conclusiva, não se tendo verificado evidências, nos casos estudados, entre estes fatores considerados estratégicos e os resultados ao nível da satisfação dos clientes. Assim, verifica-se a necessidade de realização de novos estudos.

A questão seguinte QI.5, pretendia abordar a importância da comunicação na satisfação dos clientes de serviços partilhados.

Nos inquéritos realizados a colaboradores e clientes, sobre a importância destes fatores para a perceção da qualidade nos clientes, utilizando uma escala de *likert* de 0 a 10, a comunicação e inovação registaram, nos três casos em estudo, valores médios superiores a 7.00, valor bem acima do meio da tabela, sendo que, a comunicação ocupou sempre um lugar de maior importância quando comparada com a inovação.

Efetivamente, a comunicação revelou ter grande importância para os clientes, não só para a divulgação das atividades e resultados do CSP, como para o conhecimento das melhores práticas resultantes dos serviços prestados nas restantes unidades de negócio da organização, clientes do CSP.

Os resultados dos inquéritos realizados aos clientes das três organizações em estudo, revelaram que as maiores dificuldades no modelo se verificavam na informação/comunicação. O Índice Sintético da Informação, construído a partir das respostas dos clientes sobre a informação e comunicação estabelecida pelo CSP, registou o valor mais baixo entre os índices criados. Ao nível das entrevistas, todos os atores apontaram a comunicação como o fator que regista maior necessidade de evolução. Fica, assim, demonstrada a importância da comunicação na satisfação dos clientes.

Assim, para resposta à QI.5, foi indicado que o CSP deveria funcionar como promotor de comunicação entre o CSP e os clientes, e ainda fomentar a comunicação entre clientes. Uma ideia apresentada, que mereceu a adesão dos gestores dos CSP, foi a criação de um meio de comunicação próprio, como uma *newsletter*, para permitir divulgar, não só, serviços prestados por esta estrutura, resultados de qualidade e gestão, como ainda as melhores práticas dos clientes na área de especialidade do CSP. O referido meio complementaria a comunicação já existente na *intranet*, estabelecendo pontes, contribuindo para uma imagem de profissionalismo, e participando ativamente numa cultura de partilha.

A questão seguinte, QI.6, estava ligada à inovação, pretendendo conhecer como aumentar a participação dos clientes no ambiente de inovação contínua do CSP.

A inovação nos serviços partilhados dá-se, fundamentalmente, ao nível dos processos, no sentido da sua otimização e automatização, devendo as mudanças ir de encontro às necessidades dos clientes. Como concluía um dos gestores, se não se for inovando a nível dos processos, não se poderá melhorar a produtividade.

Apesar de ser considerado um fator importante para a satisfação dos clientes, a inovação apareceu em dois dos casos considerados no último bloco referente ao grau de importância atribuída pelos clientes.



A explicação revelada nas entrevistas para esta situação, vai no sentido de que a inovação nas áreas administrativas, torna-se difícil face à legislação em vigor e, só poderá ser efetuada a nível dos processos, não estando os clientes à espera de novos produtos ou soluções. Também Jansen e Joha (2006), já haviam concluído, que as falhas no processo de inovação em serviços partilhados se devem à complexidade dos processos administrativos.

As conclusões referentes à QI.6 apontam que, para se manter este esforço de inovação em processos complexos, se torna necessário aumentar a interação com clientes, podendo estes desempenhar uma função de consultores, sem custos, ficando assim mais recetivos para testar as inovações.

O desenvolvimento de novos serviços contribui para um pleno aproveitamento da capacidade de produção e dos recursos de todas as atividades centralizadas no CSP, reduzindo os custos totais de produção e, por conseguinte, os custos unitários de cada atividade.

Se não houver um relacionamento, a parceria morre. Como refere Pinto (2015), deve haver uma comunicação e relacionamento para haver uma partilha de conhecimento entre as unidades. É esta partilha de conhecimento que cria a base para o desenvolvimento de novas atividades, cabendo ao CSP a sua dinamização.

Centremos, agora, na última questão de investigação QI.7, onde se pretendia verificar se existia uma relação entre a satisfação no trabalho e a satisfação clientes dos serviços partilhados.

Através das entrevistas realizadas a gestores, colaboradores e clientes das três organizações em estudo, foi possível constatar que um dos aspetos onde se verifica uma posição consensual é o da importância atribuída à satisfação no trabalho para a perceção da qualidade pelos clientes. O mesmo aspeto assume ainda maior importância nos serviços partilhados, por todos os atores pertencerem à mesma organização, se

conhecerem, sendo facilmente identificadas situações de falta de motivação nos contactos, que geram algum desconforto e desconfiança, com implicações diretas na satisfação dos clientes.

No estudo estatístico referente a esta questão, não foi possível confirmar a existência de uma relação linear em todos os casos estudados entre a satisfação no trabalho e a satisfação dos clientes. Os resultados obtidos, são baseados nas entrevistas realizadas, revelando a existência de uma relação entre satisfação no trabalho e satisfação dos clientes, sendo que, no caso dos serviços partilhados, o nível de relacionamento existente foi indicado como o fator com maior importância na variação da satisfação no trabalho.

Neste contexto, os resultados obtidos para resposta à questão QI.7, onde se pretendia verificar a existência de uma entre a satisfação no trabalho e satisfação dos clientes, foi considerada não conclusiva, necessitando da realização de novos estudos.

Em síntese este trabalho de investigação permitiu dar resposta às questões de investigação referentes ao primeiro objetivo específico, identificando os modelos de serviços partilhados em função dos objetivos estratégicos definidos.

Já no referente ao segundo objetivo específico, os resultados comprovaram que os fatores estratégia, comunicação, inovação e satisfação no trabalho, foram considerados relevantes para a satisfação dos clientes.

#### 9.4 Contributos teóricos

Como contributos teóricos resultantes desta investigação, destacaríamos os modelos construídos e a identificação dos principais fatores da qualidade dos serviços partilhados com influência na satisfação dos clientes. Não se trata de soluções únicas, mas de modelos que poderão ser úteis às organizações estudadas.

Em primeiro lugar o modelo MAQO, desenvolvido a partir do “Modelo de Excelência da EFQM”, agora adaptado às especificidades dos serviços partilhados. Para este efeito, foi mantida a mesma estrutura do modelo original, mas o seu contexto foi adequado tendo em conta os determinantes da qualidade objeto desta investigação.

Os resultados obtidos e as opiniões de todos os atores das organizações envolvidas que participaram na análise ao sistema de gestão da qualidade, vieram comprovar, para estes casos, a validade do modelo para finalidade de análise qualitativa.

A segunda contribuição com implicações práticas para as organizações envolvidas neste estudo, estabeleceu o princípio de que não há modelos mais ou menos bons, mas sim modelos de gestão de serviços partilhados, que se adequam e contribuem positivamente para os objetivos estratégicos.

Ainda neste campo, vêm por em causa o modelo evolutivo de Quinn *et al.* (2000), que indicava, para a sustentabilidade do modelo, se tornava necessária a evolução desde o modelo básico, modelo Marketplace, modelo Marketplace avançada, até atingir o modelo de empresa independente. O que a nossa investigação indica, que se torna necessário para a sustentabilidade do modelo, que o modelo de serviços partilhados adotado se encontre adequado com os objetivos estratégicos da organização, devendo manter flexibilidade para poder evoluir de acordo com as necessidades dos clientes e a estratégia da organização.

Quando os objetivos estratégicos se centram no controlo e standardização de métodos e processos, os modelos que registaram maior adequação a este objetivo, são o modelo básico definido por Quinn, ou modelos híbridos que conjuguem o controlo corporativo com o funcionamento de partilha de serviços.

Por outro lado, quando os objetivos estratégicos estão centrados no crescimento, quer pelo volume quer pelo aparecimento de novas atividades, da análise destes casos resultou, ser o modelo de CSP baseado em CoC o mais adequado a esta situação, face à flexibilidade e especialização que esta estrutura apresenta.

Apesar das limitações, ao nível da generalização das conclusões, que o estudo de caso apresenta, a forte consistência dos resultados em função dos modelos verificados, permite-nos concluir que estes são generalizáveis a idênticas preposições teóricas, como já havia sido referido por Yin (1994).

Em terceiro, identificámos a importância da comunicação no processo de satisfação dos clientes. Nos três casos em estudo verificou-se que as expectativas dos clientes referentes às necessidades de informação e comunicação não estavam a ser satisfeitas, gerando, por conseguinte, insatisfação. Estas situações, confirmadas pelos gestores do CSP, levaram a que, durante este estudo, fossem planificadas ações para facilitar a informação aos clientes.

Por último, identificamos que o esforço de inovação no CSP, deverá contemplar o empenho dos clientes, podendo estes desempenhar uma função de consultores, sem custos, ficando assim mais recetivos para testar as inovações.

### *9.5 Futuras investigações*

No decorrer do presente estudo, pela natureza do tema e as áreas do conhecimento envolvidas, ficámos com a noção de que há contexto e fundamento para dar continuidade

a este projeto, não só nas áreas estudadas, como veremos a seguir, mas também noutras, como a de gestão.

Uma necessidade evidente da continuação desta investigação aponta para o desenvolvimento de uma escala de avaliação para o MAQO, que permita a objetividade do avaliador.

Efetivamente, o modelo construído para esta investigação, demonstrou a sua validade ao nível da análise qualitativa das organizações de serviços partilhados, mas o mesmo não se verificou, como já referido, quando se pretendia uma avaliação quantitativa, considerada importante para testar o impacto de cada fator na qualidade final da organização. Na nossa investigação, o desenvolvimento e validação de uma escala, permitia apenas a existência de três hipóteses de resposta: sim, não, e não adequado, o que se revelou não ter aderência com os casos em análise, pelo que teve de ser abandonada.

Este é um campo, onde poderão ser iniciados novos estudos.

Apesar de se ter obtido conclusões consideradas consistentes para os modelos organizacionais em função dos objetivos estratégicos para as organizações em estudo, a possibilidade de generalização das conclusões e a necessidades de, face à competitividade das organizações, terem de ser criados novos objetivos estratégicos, poderão levar à realização de novos estudos ao nível dos modelos organizacionais.

Neste contexto, entendemos que o trabalho agora desenvolvido e os suportes utilizados, poderão, eventualmente, constituir uma base de apoio a novos estudos.

Por último, face à importância que vem assumindo nos serviços partilhados, a área da qualidade, será de prever que novos estudos venham a desenvolver modelos organizacionais para melhoria da qualidade e dos índices de satisfação dos clientes.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accenture (2006). Shared Services management process: the keys to attaining and sustaining high performance in shared services. \Disponível em: [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/108734\\_MgmtProcessSS\\_v5.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/108734_MgmtProcessSS_v5.pdf). Acesso em 30/05/2012.

Aksin, O. & Masini, A. (2008). Effective Strategies for Internal Outsourcing and Offshoring of Business Services: An Empirical Investigation. *Jornal of Operations Management*, Vol. 26, pp.239-256

Ansoff, L. (1977). *Estratégia Empresarial*. McGraw-hill. S. Paulo (Trad. Ed. 1965).

António, N. & Teixeira, A. (2009). *Gestão da qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Sílabo.

Araújo, F. (2010). Centro de serviços compartilhados: uma aplicação do preço de transferência entre unidades de negócio. Dissertação de Mestrado. Pontífica Universidade de São Paulo.

Asif, M. & Gouthier (2014). What service excellence can learn from business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, pp. 511-531

Bain, P. & Taylor, P. (2004). Call Centres and Human Resource Management: A Cross-National Perspective. *Employee Relations*, Vol 26, N° 5, pp 569-571.

Siemens, S.A (2013) - Balanço e Contas. Siemens Portugal, S.A.

Barney, J. & Hesterly, W (2004). *Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise económica*. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Ed. Atlas, São Paulo.

Baron, O., Beyer, D., Bitran G. (2005). Pricing of Shared Computer Services. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 4, N° 1, pp. 54-65.

Bartholomew, K., Henderson, A. & Márcia, J. (2000). Coding semistructured interviews in social psychology research, in H.T. Reis & C.M. Judd (orgs.), *Handbook of research methods in social and personality psychology*, UK: Cambridge University Press.

Beaman, K. & Guy, R. (2007). *Globalization: the Payoff and Tradeoff. Shared Services for Human Resources*. An IHRIM Press Book.

Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, NJ: Willey.

Bilhim, J. (2000). *Ciência da Administração*: Universidade Aberta. Lisboa

Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, sexta edição.

Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria dos métodos*. Porto Editora.

Bolton, R., Kannan, P. & Brannlitt (2000). Implications for Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and value. *Journal of Academy of Marketing*, Vol. 28, pp. 95-108.

Bowman, H. & Hurry, D. (1993). Strategy through the options lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *The Academy of Management Review*, Vol. 18, Nº 4, pp. 760-782.

Bowsher, A. (2013). Three steps to Global Business Services: The Siemens Story. Obtido em 21 de Maio de 2015. <https://www.sharespace.digital/blog/three-steps-global-business-services-siemens-story>.

Bravo, M. & Eisman, L. (1998). *Investigación Educativa*, 3ª Ed. Sevilha, Alfar Ediciones

Brites, R. (1998). Para uma Análise da Satisfação com o Trabalho. *Sociologia – Problemas e Práticas*, nº 26, pp. 149-178.

Brogowicz, A., Delene, L. & Lyth, D. (1990). A Synthesized service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, Vol 1, Nº 1, pp. 27-46.



Bryan, K. & Herbert, I. (2011). The Centre of Excellence. *E&T Magazine*, pp. 1-9, 06.10.2011

Burnes, B. (2005) Complexity theories an organizational change. *International Journal of Management Reviews*, n° 7, pp. 73-90.

Cho, H. & Pucik V. (2005). Relationship Beetween Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value. *Strategic Management Journal*, Vol 26, n° 6, pp55-575.

Chow-Chua, C., Goh, M., & Wan, T. B., (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 N° 8, 936-953.

Conti, T. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, vol. 19, n. 2, pp. 112-128.

Cooke L. (2006). Modeling an HR shared services center: experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*; Vol. 45, N°2, pp 211-227.

Cooke, F. (2002). Optimizing Your Shared Service Strategy. *Management Quarterly*. Part. 17.

Costa, F. (2011). *Estratégia Organizacional e “Outsourcing”*: Os recursos Estratégicos de Competitividade Empresarial. Almedina.

Coutinho, C. & Chaves, J. (2012). O Estudo de Caso na Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, Vol 15, N° 1, pp.221-244, CIED – Universidade do Minho.

Crompton, J. & Love, L (1995). The predictive validity of alternative approaches to evaluating quality of a festival. *Journal of Travel Research*, Vol 34, N°1, pp. 11-25

Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 55-68.

Cronin, J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 58, January.

Cruz, C. & Carvalho, O. (1992). *Qualidade – Uma Filosofia de Gestão*. Texto Editora, Lisboa.

Cunha, J. (2011). *A Gestão de Pessoas em Centros de Serviços Compartilhados no Brasil: Um Estudo Sobre a Percepção dos Gestores e Empregados Operacionais*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Davenport, T. & Stoddard, D. (1994). Reengineering: business change of mythic proportions? *MIS Quarterly*, Vol 18, Nº 2.

Davis, G. (2005). New Directions in Corporate Governance. *Annual Review of Sociology*, Vol. 31, pp.143-162.

Dean, J. & Bowen, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development. *Academy of Management Review*, Vol. 19, nº 3, pp. 392-418.

Deming, W. (1990). *Out of the Crisis*. MIT Press, Cambridge

Denzin, N. (1989) *The Research Act*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Dewett, T., & Jones, G. (2001). The Role of information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment. *Journal of Management*, Vol 27, pp 313-346.

Dollery, B. & Akimov, A. (2008). Are Shared Services a Panacea for Australian Local Government? A Critical Note on Australian and International Empirical Evidence. *International Review of Public Administration*, Vol. 12, Nº 2, pp.89-99.

Dollery, B., Akimov, A. & Byrnes J. (2009). Shared Services in Australian Local Government: Rationale, Alternative Models and Empirical Evidence. *The Australian Journal of Public Administration*, Vol. 68, Nº 2, pp 209-219.

Domingues, L. (2014). *Modelo de Análise de Performace para o Centro de Serviços Partilhados da Administração Pública Portuguesa, Caso de Estudo: GeRAP, EPE*. Tese de Doutorado, ISCTE, Lisboa

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Edvardsson, B., Johnson, M.D., Gustafson, A. & Strandvik (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, Vol. 11, Nº 7, pp. 917-927.

EFQM (2013). *O Modelo de Excelência da EFQM*. EFQM Publications

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4, pp. 532-550

Eisenhardt, K. & Bourgeois, L. (1988). Politics of strategic decisions in high velocity environments: Towards a mid-range theory. *Academy of Management Journal*, Vol 31, Nº 4, pp. 737-770.

Essegaier, S., Gupta, S. & Zhang Z. (2002). Pricing Access Services. *Marketing Science*, Vol. 21, Nº.2, pp.139-159.

Exame (2014). Revista Exame. Edição Outubro 2014

Farndale, E., Paauwe, J. & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, Nº 3, pp 544-561.

Feigenbaum, A. (1988). Liderança do Mercado internacional através da qualidade. *Qualidade*, Nº 4, Dezembro, pp. 33-34.

Fenema, P., Keers, B., & Zijm, H. (2014). Interorganizational shared services: creating value across organizational boundaries, in *Shared Services as a New Organizational Form*, Emerald Group Publishing Limited

Ferreira, C. (2010). *Centro de serviços compartilhados como instrumento de gestão regional no setor público*. Dissertação de Mestrado, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil.

Fielding, N. & Schreier (2001). Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods. *Forum Qualitative Social Research*, Vol.2, nº 1.

Fisk, R., Stephen W. & Mary J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature,” *Journal of Retailing*, Vol. 69 (Spring), pp. 61-103.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Monitor.

Frost, L. (2001). Shared services grow up. *The Journal of Business Strategy*, Vol.22, Iss. 4, pp. 13-15.

Frost, T., Birkinshaw, J. & Prescott, C. (2002). Centers of Excellence in Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, Vol 23, Nº 11, pp. 997-1018.

Garvin, D. (1984). What does product quality really mean? *Sloan Management Review*, V 26, N° 1, pp. 25-43.

Giese, J. & Cote, J. (2000). Defining consumer satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*, Vol 2000, N° 1, Available: <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>.

Ghobadian, A., Woo, H.(1996) Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, N. 2, pp. 10-44.

Goh, M.,Prakash, S. & Yeo, R. (2007). Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, N° 2, pp. 251-270;

Gonçalves, H. (2005). *Satisfação do cliente com atributos: definição, mensuração e validação*. Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas. ISEG, Lisboa.

Gronroos, C. (1995). *Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Campus, Brasil.

Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, Vol 18, N° 4, pp. 36-44.

Hackman, J. & Oldham G. (1980), “Work design in organizational context”, in *Research in organizational behavior*, BM Staw & LL Cummings (Eds), Vol. 2.

Hafizi, R., Miskon, S. & Rahman, A. (2016). Shared Services in E-government sector: Case study of implementation in developed countries. In *Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)*.

Hafizi, R., Miskon, S., Rahman, A., Sim, A., Abdullah, N. & Ahmad, N. (2016). Analizing Sharing Experiences in Government Sectors Based on Shared Service Perspectives. *Jounal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol. 88, nº 1.

Hallgrimsson, T. (2008). *Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger*. Tese de Mestrado. University of Tromso.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*, HarperCollins, NY.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts.

Harter, D. & Slaughter S. (2003). Quality Improvement and Infrastructure Activity Costs in Software Development: A Longitudinal Analysis. *Management Science*, Vol 49, nº 6, pp. 784-800.

Heidenreich, J. (2008). *Quality Program Management*. Handbook. Wiley Online Library

Heikkila, J. & Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non-core strategic management decision? *Strategic Change*, Vol 11, Nº 4, pp. 183-193.

Heras, I. (2006). How quality management models influence company results. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 6, pp. 775-794.

Heras, I., Casadesús, M., Marimón F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessor. *Total Quality Management*, Vol. 22, nº. 2, pp. 197-218.

Heras, I., Landín, G. & Casadesús, F. (2006). A Delphi study on motivation for ISSO 9000 and EFQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, Nº 7, pp. 807-827.

Herbert, I. & Seal, W. (2012). Shared Services as a new organizational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, Vol 44. Elsevier.

Herzberg, F. (1987). “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, Vol 65, nº 5, pp. 109-120.

Hesketh, A. (2008). Should it stay or should it go? Examining the shared services or outsourcing decision. *Strategy Outsourcing an International Journal*, Vol 1, Nº 2, pp. 154-172.

Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo, Lisboa

Hollich, F., Otter, T. & Scheuermann, H. (2008). Shared Services – Foundation, Practice and Outlook. Peter Lang – International Academic Publishers

Houghton, J. (1991). World-Class Quality. *Total Quality Management Magazine*, Vol 3, Nº 1, February, pp. 27-31.

Houghton, J. (1991). World-Class Quality. *Total Quality Management Magazine*, Vol 3, Nº 1, February, pp. 27-31.

Howard, J. & Sheth, J. (1969). *The theory of Buyer Behavior*. New York.: John Wiley & Sons.

Ishikawa, K. (1986). *TQC - Total Quality Control: Estratégia e Administração da Qualidade*. Ed. São Paulo

Janssen, M. & Joha, A. (2006). Motives for Establishing Shared Services Centers in Public Administrations. *International Journal of Information Management*, Vol 26, pp 102-115.

Janssen, M. & Joha, A. (2008). Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: Critical management issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol 1, Nº 1 , pp. 35-49.

Janssen, M., Joha, A. & Zuurmond, A. (2009). Simulation and Animation for Adopting Shared Services: Evaluating and Comparing Alternative Arrangements. *Government Information Quarterly*, Vol. 26, pp.15-24

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. *Journal of Financial Economics*, Vol 3, pp. 305-360.

Joha, A. & Jansen, M. (2014). Factors influencing the shaping of shared services business models. Balancing customization and standardization. *Strategic Outsourcing an International Journal*, Vol 7, Nº 1, pp. 47-65

Joha, A. & Jansen, M. (2010). Public-private partnership, outsourcing or shared services centres. *Transforming Government*, Vol 4, Nº3, pp. 232-244.

Jordan, F. & Gibson, H. (2004). *Let your Data Do the Talking. Qualitative Research in Tourism*. J. Phillimore and L. Godson eds. Pp. 215-235. London: Routledge.

Judd, K & Riordan, M. (1994). Price and Quality in a New Product Monopoly. *Review of Economic Studies*, Vol 61, N° 4, pp 773-789.

Juran, J. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York: Free Press.

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2000). Sourcing: New Face to Economies of Scale and the Emergence of New Organizational Forms. *Knowledge and Process Management*, Vol 7, N° 2, pp. 107-118.

Kamal, M. (2012). Shared services: lessons from private sector for public setor domain. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol 25, N° 5, pp. 431-440.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *The balanced Scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Scholl.

Karmarkar, U. & Pitbladdo R. (1997). Quality, Class, and Competition. *Management Science*, Vol. 43, N° 1, pp 22-39.

Kern, T., Kreijger, J. & Willcocks, L. (2002). Exploring ASP as sourcing strategy: Theoretical perspectives, propositions for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, pp. 153-177.

Kezar, A. (2001). Theories and Models of Organizational Change. In *Understanding Organizational Change in the 21<sup>st</sup> Century*, ASHE \_Eric Higher Education Report, Vol 28, N° 4, pp. 25-58

Koshy, V. (2005). *Action Research for Improving Prattice*. Paul Chapman Publishing: London.

Kokko, J. (2010). *Risk Management of the Shared Services Center Implementation*. Master's thesis. University of Tampere.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. Prentice Hall, São Paulo, Brasil.

Krajewski, L. & Ritzman, L. (1993). *Operations Management: Strategy and Analysis*. Addison-Wesley.

Kun, T.; Kreijger, J. & Willcocks, L. (2002). ASP as sourcing strategy: Theoretical perspectives, propositions for practice. *Journal of strategic Information Systems*, Vol-11, N° 2, pp.153-177.

Lattemann, C., Stieglitz, S., Kupke, S. & Schneider, A. (2009). Impact of PPPs to broadband diffusion in Europe. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 3, N° 4, pp.355-374.

Legare T. & Betchel R. (2003). The role of change management in establishing a shared services business model at Air Products and Chemicals. *Journal of Organizational Implementation of a Shared Services Centre*. Management Accounting, Vol 76, N°7.Excellence; Vol. 20, N° 2, pp 33-48.

Leibfried, P. (2007). Managing Performance through Shared Services Centres”, KPMG White paper. [https://www.google.pt/?gfe\\_rd=cr&ei=MeRmVe7pB4es8wfpqIHABQ&gws\\_rd=ssl#q=managing+performance+through+shared+services+centers](https://www.google.pt/?gfe_rd=cr&ei=MeRmVe7pB4es8wfpqIHABQ&gws_rd=ssl#q=managing+performance+through+shared+services+centers), acedido em 01 de julho de 2015.

Leonard, D. & McAdam (2001). Grounded Theory methodology and practitioner reflexivity in TQM research, *Journal of Quality & Reliability Management*.

Linde, T. (2004). *A Hierarchy of Performance Measurement in a Shared Services Business Environment*. PhD Thesis. Rand Afrikaans University.

Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, pp. 309-326.

Magalhães, C. (2013). *Como Alavancar Vantagem Através de Centro de Serviços Compartilhados: Estratégia para Maximizar o Valor em sua Organização*, São Paulo: All Print Editora

Maglaras, C. & Zeevi, A. (2003). Pricing and Capacity Sizing for Systems with Shared Resources: Approximate Solutions and Scaling Relations. *Management Science*, Vol. 49, n° 8, pp.1018-1038.

Marciniak, R. (2012). Center of Excellence as a Next Step for Shared Service Center. *Journal of International Scientific Publication: Economy & Business*, ISSN 1313-2555; 6, (3).

Marciniak, R (2013). Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations. *Social and Behavioral Sciences*, N° 81, pp. 217-223.

Marciniak, R. (2014). Global Shared Service Trends in the Central and Eastern European Markets. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Vol. 2, N° 3, pp. 63-78



- McIvor, R.; McCracken, M.; McHugh (2011). Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. *European Management Journal*, Vol 29, pp. 448-461.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy – Making in Three Modes. *California Management Review*, Vol 16, Nº 2, pp. 44-58
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall
- Mintzberg, H. & A. Huberman (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA. Sague Publications.
- Mintzberg, H. & K. McHugh (1985). ‘Strategy formulation in an adhocracy’, *Administrative Science Quarterly* 30: 257–272.
- Mintzberg, H. (1987). *Five P’s for Strategy* *California Management Review*, in *The Strategic Process, Concepts and Contexts*, Prentice-Hall International Editions (1992).
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações D. Quixote.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall.
- Moller, A. & Swaddle, J. (1997). *Asymmetry, developmental stability and evolution*. Oxford University Press.
- Mota, J. (2000). *Relacionamentos industriais como mecanismo de coordenação de competências: casos da indústria de moldes para plásticos*. Tese de Doutoramento, FEUP, Porto.
- Nasir, I., Abbott, P. & Fitzgerald, G. (2011). Shared Services Centres: A case Study on a Dispersed Services Oriented Organization. *Global Sourcing Workshop ’11*, pp. 175-200.
- Nazin Ali (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, Vol. II, Nº 2, pp. 239-252.
- Chapain, C., Cooke, P., Propis, L., MacNeill, S. & Mateos-Garcia, J. (2010). *Creative clusters and innovation*. NESTA
- Nevado, P. (2004). *O Controlo e a Coordenação na Gestão Internacional das Empresas Multinacionais: o Caso das Empresas Portuguesas*. Tese de Doutoramento, ISEG, Universidade de Lisboa.

Nevado, P. (2008). O Enquadramento Filosófico para a Investigação: Algumas Reflexões Introspetivas ao Positivismo. Work Paper Nº 4/2008, ISEG, Universidade de Lisboa.

Nevado, P. (2009). Estudo de Casos: um curso de ação na investigação em Gestão. Working Paper Nº 1/2009, Centro de Investigação Avançada em Gestão do ISEG, Universidade de Lisboa.

Nitenson, S. (2005). *Adoption and Implementation of Radical Innovation: The Case of Information Technology Shared Services*. Dissertation for the degree of Doctor of Business Administration. Golden Gate University. EUA.

Oliveira, D. (2000). *Sistemas, Organizações e Métodos*. Atlas. São Paulo

Olivier, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequents of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp. 460-469

Olivier, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the consumer*. New York. The McGraw Hill.

Olshavsky, R. & Miller, J. (1972). Consumer Expectation, Product Performance and Perceived Product Quality. *Journal of Marketing Research*, Vol 9, Nº1, pp.19-21.

O'Hanlon, T. (2006). *Auditoria da qualidade: com base na ISO 9001:2000: conformidade agregando valor*. Trad.: Gilberto Ferreira de Sampaio. São Paulo: Saraiva

Owens, P. (2013). Improving the performance of finance and accounting shared service centres. *Jornal of Payments, Strategy & Systems*, Vol. 7, Nº 3, pp.250-261.

Parasuraman, A., Zeithaml, A. & Domingues, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol 64, Nº 1, pp 41-50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service*. The Free Press. NY.

Parasuraman, A., Zeithaml, A. & Berry, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standar in measuring servisse quality: implications for further research. *Journal of marketing*, Vol. 58, pp. 111-124.

Pereira, Z. (2006). *Qualidade e Inovação*. Acedido em 15 de março de 2015 em [http://www.ricardoalmeida.adm.br/qualidade\\_inovacao.pdf](http://www.ricardoalmeida.adm.br/qualidade_inovacao.pdf).

- Perlman, Y., & Kaspi, M. (2007). Centralized decision of internal transfer-prices with congestion externalities for two modes of repair with limited repairs capacity. *Journal of the Operational Research Society*, Vol 58, pp.1178-1184;
- Peterson, R. & Wilson, W. (1992). Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 20, Nº 1, pp. 61-71.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London
- Pinto, J. (2009). *Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Pinto, J. (2015). *Um modelo para a Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados com recurso à utilização de e-Learning*. Tese de Doutoramento em Tecnologias e Sistemas de Informação, Universidade do Minho.
- Pinto, A., Amaral, L., Peres, P., (2017). The DELTA + MODEL in Organizational Knowledge Management, in *Recent Advances in Information Systems and Technologies*. Springer International Publishing AG.
- Poppo, L. & Zeinger, T. (1998). *Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-Or-Buy Decisions* In: *The Strategy Process Concepts and Context*, Prentice-Hall International Editions (1992).
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press Edition
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Campus. Rio de Janeiro, Brasil
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review* May-June 1987, pp. 43-59.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy; Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press,
- Powell, T. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp.15-37.
- Prahalad, K. & Hamel, G. (1990). The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol 90, Nº 3, pp. 79-91.

PwC. (2008a). Shared Service Center – the 2<sup>nd</sup> generation. Disponível em: [http://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/publ\\_adv/pwc\\_ssc\\_global\\_survey\\_2011.pdf](http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_ssc_global_survey_2011.pdf). Acesso em 30/05/2012.

PwC (2008b). How to design a shared service center that works. Disponível em: [http://www.pwc.com/us/en/issues/efficient-shared-services-centers/assets/shared\\_services\\_qualifications.pdf](http://www.pwc.com/us/en/issues/efficient-shared-services-centers/assets/shared_services_qualifications.pdf). Acesso em 30/05/2012.

Quinn, B., Cooke R., & Kris A. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.

Quinn, J. (1980). *Strategies for Change. Strategies for Change: Logical Incrementalism in The Strategic Process, Concepts and Contexts*, Prentice-Hall International Editions (1992).

Redman, T., Snape E., Wass J. & Hamilton P. (2007). Evaluating the Human Resource Shared Service Model: Evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, N° 8, pp1486-1506.

Reilly, P. (2000). *HR Shared Service and the Realignment of HR: Institute of Employment Studies Report 368*, Brighton.

Richardson, E.B. (1972). The Organization of Industry. *Economic Journal*, Vol.82, N° 237, pp.883-896.

Richter, P. & Bruhl, R. (2017). Shared Service center research: A review of the past, present and future. *European Management Journal*, Vol. 35, pp. 26-38

Ripken, K. (2007). *Partner: Making the Customer/Vendor Relationship. Shared Services for Human Resources*. An IHRIM Press Book.

Rodrigues, J. (2013). *A Satisfação dos Utilizadores Finais de um Centro de Serviços Partilhados: o Caso de uma Empresa Multinacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, ISEG.

Rolo, J. (2007). *Os Serviços Partilhados na Administração Pública Portuguesa – Os Desafios de uma Nova Gestão Pública*. Dissertação de Mestrado, ISCTE.

Rothwell, A, Herbert, I, Seal, W. (2011). Shared service centers and professional employability. *Jornal of Vocational Behavior* N° 79, N°1, pp.241-252.

- Santos, R. (2002). *Preços de transferência em unidades de negócio: uma aplicação nas movimentações financeiras*. Lorosae. São Paulo.
- Schulman D., Harmer M., Dunleavy J. & Lusk J. (1999). *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. John Wiley & Sons, Inc. New York
- Schumpeter, J. (1982). The “crises” in Economics – Fifty Years Ago. *Journal of Economics Literature*, Vol. XX, pp.1049-1059
- Seal, W. & Herbert, I. (2013). Shared service centres and the role of the finance function. *Journal of Accounting Organizational Change*, Vol 9 N° 2, pp.188-205.
- Shah, A. (1998). *Balance, Accountability and Responsiveness – Lessons About Decentralization*. The World Bank.
- Sharma, R. (1999). Interpreting the Shared Services Strategy: Building on Expertise. *Australian CPA*, Vol 64, N° 4, pp. 52-53.
- Sharma, A. & Talwar, B. (2007). Evolution of Universal Business Excellence Model incorporating Vedic Philosophy. *Measuring Business Excellence*, vol. 11, n. 3, pp. 4-20.
- Silva, D. (2012). “*Que fatores afetam a satisfação no Trabalho num Centro de Serviços Partilhados?*”. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Silva, P. (2005). *Modelo Organizacional das Universidades Públicas Portuguesas*. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora.
- Silva, J., Santos, R. & Santos N. (2006). *Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard*. Editora Saraiva
- Slack, N.; Chamber, S. & Johnston, R. (2002). *Administração da Produção*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas
- Soares J. (2003).. Tese de *A study of the influence of cultural differences on perceptions of Quality in retail banking in England, Portugal and Spain* Doutoramento, Canterbury Business School, University of Kent at Canterbury.
- Soares, J. (2014). Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do setor da hotelaria. *Tourism & Management*, Vol. 10, N° 2.

- Stake, R. (1990). The Evaluation of Teaching. In *Simons, H. & Elliott, J. (eds), Rethinking Appraisal and Assessment*, pp. 13-19 Buckingham. Open University Press
- Stake, R. (2010). *Qualitative Research, Studying How Things Work*. Guilford Press, N.Y., USA
- Stefano, N.; Casarotto, N.; Barichello, R. & Sohn (2015). A fuzzy SERVQUAL based method for evaluated of service quality in the hotel industry. *Procedia CIRP* Vol. 30 pp. 433-438
- Su, N., Akkiraju, R., Nayak, N. & Goodwin, R. (2009). Shared Services Transformation: Conceptualization and Valuation from the Perspective of Real Options. *Decision Sciences*, Vol 40, N° 3, pp. 381-402.
- Thibaut, J. & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley
- Thompson, J. (2007). *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey
- Triplett, A. & Schumann, J. (2000). Managing Shared Services with ABM. *Strategic Finance*, Vol 81, N° 8, pp. 40-45.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de investigação em Educação*. Fundação Caloust Gulbenkian.
- Ulbrich, D. (1995). Shared services: from vogue to value. *HR Human Resource Planning*, Vol 18, N°3, pp 12-23.
- Ulbrich, F. (2005). *Essays on implementing shared services In Governmental Agencies: understanding ICT-related organizational change*. Stockholm School of Economics. Center for Information Management.
- Ulbrich, F. (2006). Improve Shared Service Implementation: adopting lessons from BPR movement. *Business Process Management Journal*, Vol. 12, Iss. 2, pp. 191-205;
- Ulbrich, F. (2010). Deploying Centres of Excellence in Government Agencies. *Electronic Government an International Journal*, Vol. 7, N° 14, pp362-379.
- Ulrich, D. & Barney, J. (1984). Perspectives in Organizations: Resource, Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management*, Vol. 9, n° 3, pp.471-481.

- Ulrich, D. & Grochowski, J. (2012). Shared Services: from vogue to value. *Human Resource Planning*, Vol 18, N.º 3.
- Van de Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of management Review*, Vol 20, Nº 3, pp. 510-540.
- Van der Wile, Willians, Dale, Carter, Kolb, Luzon, Schmidt & Wallace, (1996). Self-assessment: A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, pp.84-104.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Jossey-Bass Publishers 1995.
- Walsh P., Lowndes M. & Newton C. (2008). Shared services: lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. *The Australian Journal of Public Administration*, 67, 2, pp 200-212.
- Wang, S. & Wang, H. (2007). Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design. *Human Systems Management*, Vol 26, Nº 4, pp. 281-290.
- Wenderoth, M. (2011). Shared Services Within The Context Of International Human Resources Management. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, Vol. 4, nº 7, pp.3-7.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Collier Macmillan Publishers. London
- Wernerfelt, J. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol 5, Nº 2, pp. 171-180.
- Yee, J., Chian, F., & Chan T. (2009). A Preliminary Decision Model for Shared Services: Insights from an Australian University Context. 20<sup>th</sup> Australasian Conference on Information Systems, Melbourne.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. In: V. A. Zeithaml (Ed). *Review in Marketing*, pp. 68-113 (Chicago, AMA).
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, SAGE Publications.
- Yee, J. (2009). *Assessing the Potential of Inter-Organizational Shared Services*. Thesis Report of Master of Information Technology, Queensland University of Technology.

Zahre, A. & Ryan, C. (2005). Reflections on the Research Process: the Research as a Actor and Audience in the Word of Regional Tourism Organizations. *Current Issues in Tourism*, Vol 8, pp.1-21.

Zeithaml, Valarie A. (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," in *Marketing of Services*, J. Donnelly and W. George, eds., Chicago: American Marketing, 186-190.

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, n.º 1, pp.1-12.

Zeithaml, V., Bitner, M. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Across the Firm*. 2.<sup>a</sup> Edição. McGraw-Hill, US.



## **ANEXOS**



## ANEXO A

### INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

## QUESTIONÁRIO DE TRABALHO NO CSP

Função que exerce:

Direção
Chefia
Técnico

--

Como colaborador de CSP, defina qual o seu grau de concordância para cada um das seguintes afirmações. Considere: (0 - discordo totalmente) e (10 - concordo totalmente).

Se verificar que a afirmação não se aplica ou não tem conhecimento, por favor responda (N/A ou N/R).

Penso frequentemente em abandonar o CSP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Estou à procura de uma alternativa dentro da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Procuro ativamente uma alternativa fora da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Estou satisfeito(a) com o meu trabalho actual	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
O meu trabalho requer a realização de muitas tarefas diferentes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Uso uma variedade de aptidões e talentos no meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Posso tomar decisões autonomamente no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Recebo feedback e informação adequada dos meus supervisores acerca da minha performance	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Estou satisfeito(a) com a informação que recebo dos assuntos relevantes para a organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Sei o que posso fazer para alcançar um determinado nível de desempenho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Existe um bom relacionamento entre o CSP e as restantes unidades da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
No meu relacionamento com outras unidades de negócio sinto-me tratado como um colega e parceiro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Há uma relação de empatia entre os colaboradores do CSP.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Os assuntos importantes são debatidos em equipa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
O CSP tem disponibilidade para analisar e implementar as sugestões formuladas pelos seus clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
A inovação tem sido uma preocupação constante na gestão do FSS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
O CSP fomenta entre os seus colaboradores, o aparecimento de sugestões que possam melhorar a qualidade dos serviços prestados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Para os serviços que presta, o CSP tenta implementar as melhores práticas do mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Pensando agora de uma forma global sobre o modelo de Serviços Partilhados, em sua opinião, o que considera ter maior importância para a satisfação dos clientes. Considere (0 nada importante) e (10 extremamente importante).												
Cumprimento dos prazos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Conformidade do produto/serviço	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Confiança nos serviços prestados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Capacidade para inovar produtos e serviços	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Adaptação dos produtos/serviços às necessidades dos clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Redução dos preços/custos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Contacto entre fornecedor e clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R
Comunicação com os clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R

## INQUÉRITO SATISFAÇÃO NO TRABALHO

### 1. Caracterização da amostra

A amostra foi constituída pela população de trabalhadores dos serviços partilhados das organizações participantes, 179 trabalhadores, para os quais foi enviado, por correio eletrónico, um pedido de participação neste inquérito.

Foram recebidas 126 respostas válidas, o que representa uma taxa de participação de 70,4%, com as seguintes taxas individuais:

Tabela :A1- Amostra IST

	População Nº	Respostas Nº	Tx Resposta %
ENTREPOSTO	16	10	62,5%
NORSHARE	81	71	87,7%
FSS SIEMENS	82	45	54,9%
Total	179	126	70,4%

Em virtude de o número de respostas obtidas para os colaboradores destas organizações com funções de direção ser bastante diminuto, foi decidido não efetuar nenhuma análise com esta categoria.

A variável da satisfação no trabalho obteve um valor de 7.16, bastante aceitável para o tipo de organizações de serviços partilhados.

Tabela A2 - Índice Satisfação no Trabalho

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Satisfação com trabalho	126	0	10	7,16	2,388
Valid N (listwise)	126				

A análise do IST por organização permitiu o seguinte quadro:

Tabela A3 - Índice Satisfação no Trabalho por Organização

		Satisfação com trabalho			
		Maximum	Standard Error of Mean	Standard Deviation	Mean
Organização	1	10	,78	2,47	8,10
	2	10	,34	2,26	6,96
	3	10	,29	2,46	7,15

A mesma análise, agora orientada para a função, permite concluir que são os técnicos que revelam maior satisfação no trabalho, sendo ainda evidente, no cruzamento desta variável com o Índice Sintético de Mudança, que são as chefias que manifestam maior desejo de mudança, quer interna quer externa.

Tabela A4 - Índice Satisfação no Trabalho por Função

		Satisfação com trabalho			
		Maximum	Standard Error of Mean	Standard Deviation	Mean
Função	Técnica	10	,23	2,38	7,20
	Chefia	10	,69	2,58	6,71

## 2. Índices Sintéticos

Com o objetivo de conhecer quais os principais fatores com maior influência na satisfação no trabalho, procedeu-se à criação de quatro índices sintéticos:

- i. Índice Sintético da Mudança
- ii. Índice Sintético do Trabalho
- iii. Índice Sintético do Relacionamento
- iv. Índice Sintético da Inovação

Para a criação destes índices, procedeu-se à associação das afirmações representantes de cada fator em estudo, contribuindo todas com igual peso ponderal. Cada índice sintético representa, assim, a média ponderal do grau de concordância com as afirmações que integravam cada índice.

### 2.1. Índice Sintético de Mudança

Este índice foi construído a partir das respostas às afirmações “Penso frequentemente em abandonar o CSP”, “Estou à procura de uma alternativa dentro da organização” e “Procuro ativamente uma alternativa fora da organização”.

O Índice sintético de Mudança representa a média aritmética entre as relevâncias atribuídas pelos colaboradores ao desejo de mudança.

Tabela A5 - Índice Sintético da Mudança

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético de Mudança	119	,00	10,00	2,5546	2,52493
Valid N (listwise)	119				

O valor obtido de 2.52 dá a indicação de que os colaboradores rejeitam a hipótese de pensar frequentemente numa mudança.

Para testar a coerência interna, ou seja, para verificar se as respostas dos inquiridos são devidamente congruentes, testou-se, através do *Alpha de Cronbach*, cujo valor varia entre 0 e 1, sendo maior a consistência da escala quanto mais se aproximar de 1, considerando-se inaceitáveis (inconsistentes) valores inferiores a 0,5.

O valor obtido do *Alpha de Cronbach* para o índice Sintético de Atração da Mudança foi de 0.771, o que significa que existe uma boa congruência nas respostas.

### 2.2. Índice Sintético do Trabalho

O Índice Sintético do Trabalho foi construído a partir das respostas às seis afirmações, “O meu trabalho requer a realização de muitas tarefas diferentes”, “Uso uma variedade de aptidões e talentos no meu trabalho”, “Posso tomar decisões autonomamente no trabalho”, “Recebo feedback e informação adequada dos meus supervisores acerca da

minha performance”, “Estou satisfeito (a) com a informação que recebo dos assuntos relevantes para a organização” e “Sei o que posso fazer para alcançar um determinado nível de desempenho”.

Este índice representa, assim, uma avaliação efetuada pelos colaboradores referente às condições de trabalho que dispõem para o exercício da sua atividade.

Tabela A6 - Índice Sintético do Trabalho

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético do Trabalho	126	1,67	10,00	7,0833	1,73983
Valid N (listwise)	126				

O valor de 7.08 obtido para este índice, significa que os respondentes consideram dispor de boas condições ao nível do trabalho para realização das suas atividades.

O valor obtido para o Alpha de Cronbach foi de 0.857, o que quer dizer que existe uma forte congruência nas respostas referentes às condições de trabalho.

### 2.3.Índice Sintético do Relacionamento

O Índice Sintético de Relacionamento foi construído a partir das avaliações às quatro afirmações, “Existe um bom relacionamento entre o CSP e as restantes unidades da organização”, “No meu relacionamento com outras unidades de negócio sinto-me tratado com um colega e parceiro”, “Há uma relação de empatia com os colaboradores do CSP” e “Os assuntos importantes são debatidos em equipa”. Este índice representa, assim, a perceção dos colaboradores referente ao relacionamento existente entre o CSP e as restantes unidades de negócio, assim como os relacionamentos existentes entre os próprios colaboradores.



Tabela A7 - Índice Sintético do Relacionamento

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético do Relacionamento	125	2,50	10,00	7,4780	1,68784
Valid N (listwise)	125				

O valor de 7.48 deste índice, representa um bom relacionamento entre unidades de negócios e entre os colaboradores destas unidades.

O valor obtido para o Índice Sintético de Relacionamento no Alpha de Cronbach foi de 0.882, o que significa que existe uma forte congruência nas respostas referentes aos relacionamentos.

#### 2.4. Índice Sintético da Inovação

O Índice Sintético da Inovação, foi construído a partir das respostas às quatro afirmações sobre a inovação, nomeadamente “O CSP tem disponibilidade para analisar e implementar as sugestões formuladas pelos seus clientes”, “A inovação tem sido uma preocupação constante na gestão do CSP”, “O CSP fomenta entre os seus colaboradores o aparecimento de sugestões que possam melhorar a qualidade dos serviços prestados” e “Para os serviços que presta, o CSP tenta implementar as melhores práticas do mercado”.

Tabela A8 - Índice Sintético da Inovação

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético da Inovação	107	1,00	10,00	7,2243	1,97417
Valid N (listwise)	107				

Este índice obteve um valor de 7.22, o que significa que, para os colaboradores, a gestão da organização tem uma preocupação aceitável com a inovação.

O valor obtido pelo Índice Sintético de Inovação para o Alpha de Cronbach foi de 0.934, significativo que existe uma muito forte congruência nas respostas referentes aos relacionamentos.

O quadro seguinte apresenta um resumo dos valores obtidos para os índices sintéticos criados no âmbito do inquérito realizado à população dos trabalhadores dos CSP's das organizações em estudo.

Tabela A9 - Índices Sintéticos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético do Relacionamento	125	2,50	10,00	7,4780	1,68784
Índice Sintético de Mudança	119	,00	10,00	2,5546	2,52493
Índice Sintético do Trabalho	125	2,50	10,00	7,4780	1,68784
Índice Sintético da Inovação	107	1,00	10,00	7,2243	1,97417
Valid N (listwise)	102				

### 3. Análise Bivariada

#### 3.1. Evolução da variável Função

Pretendia-se conhecer como variavam os valores dos índices em relação às funções desempenhadas pelos respondentes. Para este efeito efetuou-se um cruzamento destes índices com a variável “Função”.

Tabela A10 - Índices Sintéticos por Função

		Índice Sintético de Mudança	Índice Sintético do Trabalho	Índice Sintético do Relacionamento	Índice Sintético da Inovação
		Mean	Mean	Mean	Mean
Função	Técnico	2,40	7,47	7,47	7,23
	Chefia	3,90	7,39	7,39	7,18

Como se pode constatar pela análise da figura anterior, os valores obtidos pelos índices sintéticos para estas duas funções são muito semelhantes, exceto no caso do Índice Sintético de Mudança, onde se verifica haver, no caso das chefias, maior desejo de mudança.

#### 4. Análise de Componentes Principais

A Análise de Componentes Principais (ACP) é um dos métodos mais usados quando se pretende analisar dados estatísticos. No essencial, o seu objetivo é identificar novas variáveis, em menor número que o conjunto inicial, mas sem perda significativa da informação contida neste conjunto.

Esta técnica de análise exploratória multivariada transforma um conjunto de variáveis originais correlacionadas, num conjunto menor de variáveis independentes, denominadas “componentes principais”. Geralmente grande parte da variância de dados é explicada por um número reduzido de componentes, sem se verificar grande perda de informação.

O objetivo principal da ACP é encontrar um menor número de componentes principais, que seja responsável por explicar uma proporção elevada da variação total associada ao conjunto original. *Estas novas componentes são individualmente responsáveis pela variância de observações, e neste sentido, representam-nas mais claramente.*

Para além da redução da complexidade dos dados, Maroco (2010) indica que a principal vantagem da ACP é reduzir a informação de variáveis correlacionadas (portanto de alguma forma redundantes) em uma ou mais combinações lineares independentes (as componentes principais), que representam a maior parte da informação presente nas variáveis originais, pelo que tomam uma grande importância no estabelecimento de índices ou indicadores.

A razão da escolha desta técnica para apoio na resposta às questões de investigação, foi a possibilidade de permitir identificar um número reduzido de componentes que possam interpretar a satisfação no trabalho. Para este efeito, selecionaram-se as respostas às 22 afirmações sobre a influência na satisfação do trabalho, que constituíram as variáveis em estudo.

Sharma (1996) refere que a ACP é frequentemente confundida com a análise fatorial que, embora relacionada, é uma técnica distinta, sendo estabelecida muita confusão entre similaridades e diferenças entre estas duas técnicas. O autor conclui que este facto poderá ser explicável, pela circunstância de, em algumas das versões do SPSS, a ACP ser uma opção do procedimento da análise fatorial.

A metodologia seguida para realizar esta ACP compreendeu uma observação prévia das variáveis, através da “caixa de bigodes”, tendo-se concluído, da análise deste gráfico, que não existem *outliers* severos e que todas as variáveis apresentam “variabilidade”.

A realização da ACP efetuou-se com extração das componentes por defeito, utilizando o critério de Keiser e solicitando uma Rotação de Varimax. De acordo com os resultados da estatística KMO (0,869) e do teste de esfericidade de Bartlett ( $p=0,000$ ), conclui-se que a adequabilidade é boa.

Como resultado da extração, por defeito, verificou-se que as quatro componentes extraídas explicavam 74 % da variância total.

Face aos resultados obtidos, repetiu-se o procedimento, forçando a extração e gravando as seis componentes extraídas como novas variáveis. Como resultado, verificou-se que as quatro primeiras componentes extraídas explicam cerca de 66% da variância total, verificando-se que com a quinta componente se obtém um valor superior a 77% e que, com a sexta componente se conseguia explicar 83% da variância total.

Nesta extração, os resultados da estatística KMO (0,869) e do teste de esfericidade de Bartlett ( $p=0,000$ ), confirmam que a adequabilidade da ACP é boa.

As comunalidades representam a proporção de variância das variáveis explicadas pelas componentes. Variáveis com comunalidades reduzidas (Igual ou inferior a 0,3), são pouco explicadas pelas componentes e contribuem pouco para a sua definição.

No caso em estudo, pela análise da tabela seguinte conclui-se que todas as variáveis têm comunalidades superiores a 0.547, pelo que podemos afirmar que todas as variáveis são explicadas pelas componentes e contribuem para a sua definição.

A análise daquela tabela permitiu-nos concluir da associação das componentes às principais variáveis, pelo que foi atribuída a cada componente uma denominação, que explica a satisfação no trabalho.

Tabela A11- Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Prioridade da inovação	<b>,879</b>	,247	,213	,145	-,109	,061
Sugestões clientes	<b>,856</b>	,098	,224	,124	,046	-,209
Benchmarking	<b>,807</b>	,214	,285	,176	-,227	,191
Sugestões internas	<b>,803</b>	,390	,193	,045	-,139	-,024
Equipa	<b>,547</b>	,526	,385	-,004	-,084	-,054
Autonomia	,152	<b>,801</b>	-,011	,325	,151	-,091
Informação organização	,303	<b>,754</b>	,362	,017	-,223	,061
Informação sobre desempenho	,274	<b>,717</b>	,327	,112	-,092	,133
Controlo desempenho	,304	<b>,637</b>	,213	,331	-,360	,117
Relacionamento parceria	,250	,230	<b>,817</b>	,213	-,210	-,044
Relacionamento organização	,370	,189	<b>,789</b>	,183	-,047	-,149
Empatia	,323	,269	<b>,666</b>	,275	-,107	,203
Tarefas diferentes	,112	,156	,193	<b>,916</b>	,031	-,061
Variedade Aptidões	,146	,196	,203	<b>,897</b>	-,008	-,021
Abandonar	-,055	-,045	-,155	,006	<b>,894</b>	,054
Procura_externa	-,179	-,136	-,065	,040	<b>,822</b>	,328
Procura_interna	-,020	,087	-,031	-,097	,448	<b>,820</b>

A figura seguinte sistematiza as características das componentes e variáveis associadas.

Estas seis componentes extraídas explicam 84% da variância total.

Tabela A12 - Componentes Principais

Componente 1 Indicador da Importância que os colaboradores atribuem à Inovação	Prioridade da inovação Sugestões dos clientes Benchmarking Sugestões internas Equipa
Componente 2 Indicador da importância que os colaboradores atribuem às condições de desempenho	Autonomia Informação da organização Informação sobre desempenho Controlo do desempenho
Componente 3 Indicador da importância que os colaboradores atribuem ao relacionamento	Relacionamento de parceria relacionamento na organização Empatia
Componente 4 Indicador da importância que os colaboradores atribuem à diversidade de tarefas	Tarefas diferentes Variedade de aptidões
Componente 5 Indicador da importância que os colaboradores atribuem à mudança externa	Abandonar Procura externa
Componente 6 Indicador da importância que os colaboradores atribuem à evolução interna	Procura interna

#### 4.1 Evolução dos Índices de Importância por Organização

Para a Organização 1 a análise do gráfico seguinte permite concluir um valor bastante superior à média para os indicadores referentes aos relacionamentos e diversidade de tarefas, tendo ainda demonstrado estabilidade, com valores inferiores à média nos desejos de mudança interna ou externa.

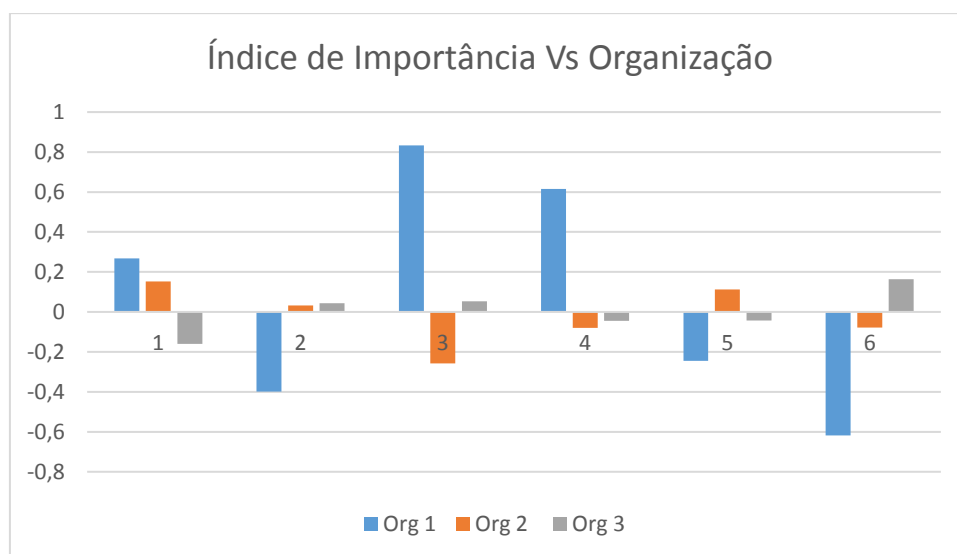


Figura A1 – Índice de Importância vs Organização

Para a Organização 2, verificaram-se valores superiores à média ao nível da importância da inovação, assim como no desejo de mudança para o exterior. Os colaboradores desta Organização refletiram valor inferior à média para os relacionamentos.

A Organização 3 foi a que apresentou valores mais próximos da média, sendo de destacar os valores inferiores à média na inovação e o desejo pelos colaboradores de evolução interna.

#### 4.2. Evolução dos Índices de Importância por Função

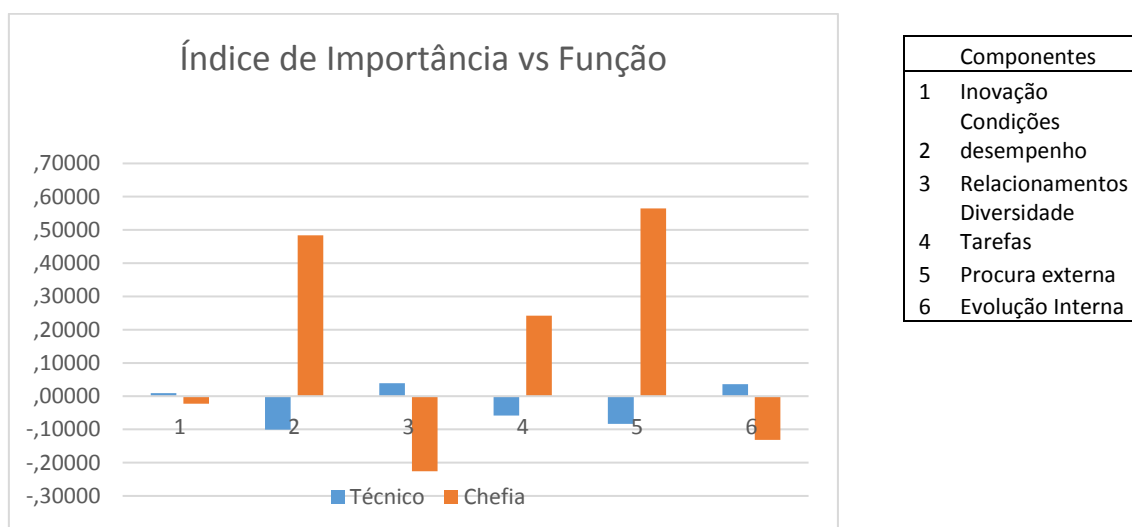


Figura A2 - Índice de Importância vs Função

Embora partindo de amostras com valores bastante diferentes, é nas posições de chefia que se verificam valores superiores à média, ao nível das condições de desempenho, da diversidade de tarefas e do desejo de mudança para o exterior. Inferiores à média, só nos relacionamentos e no desejo de evolução interna.

## 5. Fatores com importância na satisfação dos clientes

Na última parte do questionário, era solicitado aos participantes para, de uma forma global sobre o modelo de serviços partilhados, indicarem, na sua opinião, qual a importância que entendem que os clientes atribuem a cada fator.

A Figura seguinte indica, por ordem decrescente, os fatores que os colaboradores do FSS consideram importante para a satisfação dos clientes dos serviços partilhados de uma forma global.

Tabela A13 – Importância dos fatores de qualidade

Fatores	Importância	Média
Confiança	1º	8,92
Prazos	2º	8,75
Conformidade	3º	8,61
Adaptação	4º	8,46
Comunicação	5º	8,31
Contactos	6º	8,13
Preços	7º	8,06
Inovação	8º	8,02



## ANEXO B

### INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

## INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Inquérito Satisfação Clientes													
Tendo em conta o CSP XXXXX e os serviços que presta, defina qual o seu grau de concordância para cada um das seguintes afirmações. Considere: (0-discordo totalmente)e (10 -concordo totalmente).													
Se verificar que a afirmação não se aplica ou não tem conhecimento, por favor responda (N/A ou N/R).													
1.1	-O CSP tem equipamentos adequados e modernos para cumprir as suas tarefas corretamente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
1.2	-As instalações físicas são visualmente atractivas e de acordo com a imagem da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
1.3	-O CSP tem as competências necessárias para o serviço que dele necessita	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
1.4	-O CSP tem o horário de trabalho adequado às necessidades dos clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
2.1	-Os colaboradores do CSP têm boa imagem e revelam bons modos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
2.2	Os colaboradores do CSP possuem as qualificações necessárias para o serviço que prestam	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
2.3	-Quando o cliente tem algum problema, o CSP é solidário e dá segurança na sua resolução.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
2.4	-Os colaboradores do CSP possuem uma cultura orientada para o cliente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
2.5	-Os colaboradores do CSP asseguram a confidencialidade da informação estratégica da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
2.6	-Os colaboradores do CSP dão atenção pessoal aos seus clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
2.7	-Os colaboradores do CSP estão sempre disponíveis para ajudar os seus clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
3.1	-Existe um bom relacionamento entre o CSP e as restantes unidades da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
3.2	-No seu relacionamento com o CSP, sente-se tratado como um cliente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
3.3	-Há uma relação de empatia com os colaboradores do CSP.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
4.1	-O CSP fornece informação adequada sobre os serviços prestados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)
4.2	-O CSP comunica os valores referentes aos custos e níveis de serviço obtidos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A, N/R)

4.3	-O CSP comunica os valores referentes aos custos e níveis de serviço obtidos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
5.1	-Sente que o CSP tem disponibilidade para analisar e implementar as sugestões formuladas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
5.2	-A inovação tem sido uma preocupação constante na gestão do CSP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
5.3	-O CSP tenta implementar para os serviços que presta, as melhores práticas do mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
6.1	-O CSP cumpre os níveis de serviço acordados (prazos, níveis de qualidade...).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
6.2	-O CSP dá-lhe segurança de estar a praticar o melhor preço para os níveis de serviço executado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
6.3	-O CSP transmite segurança nos serviços que efetua.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
Pensando agora de uma forma global para o modelo de Serviços Partilhados, em sua opinião, para a satisfação dos clientes em relação qualidade do serviço prestados pelos Centros de Serviços Partilhados, defina em termos de importância os seguintes critérios. Considere (0 nada importante) e (10 extremamente importante).													
7.1	Cumprimento dos prazos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
7.2	Conformidade do produto/serviço	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
7.3	Confiança nos serviços prestados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
7.4	Capacidade para inovar produtos e serviços	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
7.5	Adaptação dos produtos/serviços às necessidades dos clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
7.6	Redução dos preços/custos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
7.7	Contacto entre fornecedor e clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
7.8	Comunicação com os clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)
8	Pensando globalmente, como avalia o seu grau de satisfação com o serviço prestados pelo seu CSP?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	N/A, N/R)

## INQUÉRITO SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

### 1. Caracterização da amostra

A amostra foi definida na Fase I, tendo sido identificados os colaboradores dos clientes que têm contactos regulares com o CSP, 69 participantes, desempenhando funções nas unidades de negócios locais, com responsabilidades diferentes em cada organização, ao nível da área de negócio, da área financeira e pela gestão dos recursos humanos.

Foram recebidas 60 respostas válidas, o que representa uma taxa de participação de 87%, com as seguintes taxas individuais:

Tabela B1 - Amostra

	População Nº	Respostas Nº	Tx Resposta %
ENTREPOSTO	48	42	87,5%
NORSHARE	15	13	83,3%
FSS SIEMENS	6	5	86,7%
Total	69	60	87,0%

A variável da satisfação dos clientes obteve um valor de 8.02, bastante aceitável para o tipo de organizações de serviços partilhados.

Tabela B2: Índice Satisfação Clientes

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
ISC	61	4,00	10,00	8,0820	,15733	1,22875
Valid N (listwise)	61					

A análise do ISC por organização permitiu o seguinte quadro:

Tabela B3 - Índice Satisfação Clientes por Organização

		ISC			
		Mean	Maximum	Minimum	Standard Error of Mean
Organização	1	8,22	10,00	4,00	,18
	2	8,00	9,00	7,00	,58
	3	7,62	9,00	4,00	,38

## 2. Índices Sintéticos

Com o objetivo de conhecer quais os principais fatores com maior influência na satisfação dos clientes, procedeu-se à criação de seis índices sintéticos:

- i. Índice Sintético do Funcionamento
- ii. Índice Sintético dos Colaboradores
- iii. Índice Sintético do Relacionamento
- iv. Índice Sintético da Informação
- v. Índice Sintético da Inovação
- vi. Índice Sintético da Garantia

Para a criação destes índices procedeu-se à associação das afirmações representantes de cada fator em estudo, contribuindo todas com igual peso ponderal. Cada índice sintético representa, assim, a média ponderal do grau de concordância com as afirmações que integravam cada índice.

### 2.1. Índice Sintético do Funcionamento

Este índice foi construído a partir das respostas às afirmações “O CSP tem equipamentos adequados e modernos para cumprir as suas tarefas corretamente”, “As instalações físicas são visivelmente atrativas e de acordo com a imagem da organização”, “O CSP tem as competências necessárias para o serviço que dele necessito” e “O CSO tem o horário de trabalho adequado às necessidades dos clientes”.

O Índice Sintético do Funcionamento representa a perceção dos clientes referente às condições em que opera o CSP.

Tabela B4 -Índice Sintético do Funcionamento

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético do Funcionamento	58	6,00	10,00	8,2543	,90865
Valid N (listwise)	58				

O valor obtido de 8.25, revela que os clientes têm uma percepção bastante positiva sobre as instalações e condições de funcionamento do CSP.

Para testar a coerência interna, ou seja, para verificar se as respostas dos inquiridos são devidamente congruentes, testou-se, através do *Alpha de Cronbach*, cujo valor varia entre 0 e 1, sendo maior a consistência da escala, quanto mais se aproximar de 1, considerando-se inaceitáveis (inconsistentes) valores inferiores a 0,5.

O valor obtido do *Alpha de Cronbach* para o Índice Sintético de Funcionamento foi de 0.672, o que significa que existe uma congruência aceitável nas respostas.

## 2.2. Índice Sintético dos Colaboradores

O Índice Sintético dos Colaboradores foi construído a partir das respostas às sete afirmações, “Os colaboradores do CSP têm boa imagem e revelam bons modos”, “Os colaboradores do CSP possuem as qualificações necessárias para o serviço que prestam”, “Quando o cliente tem algum problema, o CSP é solidário e dá segurança na sua resolução”, “Os colaboradores do CSP possuem uma cultura orientada para o cliente”, “Os colaboradores do CSP asseguram a confidencialidade da informação estratégica da organização”, “Os colaboradores do CSP dão atenção pessoal aos seus clientes” e “Os colaboradores do CSP estão sempre disponíveis para ajudar os seus clientes”.

Este índice representa, uma avaliação da percepção que os clientes possuem dos colaboradores que trabalham no CSP, ao nível da imagem, qualificações, segurança e cultura de serviço.

Tabela B5 - Índice Sintético dos Colaboradores

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético dos Colaboradores	58	5,00	9,71	8,0493	1,20732
Valid N (listwise)	58				

O valor de 8.05 obtido para este índice, evidencia que os respondentes têm boa imagem dos colaboradores do CSP.

O valor obtido para o Alpha de Cronbach foi de 0.905, o que significa que existe uma forte congruência nas respostas referentes aos colaboradores do CSP.

### 2.3.Índice Sintético do Relacionamento

O Índice Sintético de Relacionamento foi construído a partir das avaliações às três afirmações, “Existe um bom relacionamento entre o CSP e as restantes unidades da organização”, “No relacionamento com o CSP sinto-me tratado como um cliente” e “Há uma relação de empatia com os colaboradores do CSP”. Este índice representa, a percepção dos clientes referente ao relacionamento existente entre estes e o CSP.

Tabela B6 - Índice Sintético do Relacionamento

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético do Relacionamento	60	2,67	10,00	8,0778	1,46055
Valid N (listwise)	60				

O valor de 8.08 obtido para este índice revela que os clientes consideram a existência de um bom relacionamento com o CSP.

O valor obtido para o Índice Sintético de Relacionamento no Alpha de Cronbach foi de 0.786, o que significa que existe uma boa congruência nas respostas referentes aos relacionamentos.

### 2.4.Índice Sintético da Informação

O Índice Sintético da Informação foi construído a partir das respostas às duas afirmações sobre a informação, “O CSP fornece informação adequada sobre os serviços prestados” e “O CSP comunica os valores referentes aos custos e níveis de serviços obtidos”.

**Tabela B7 - Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético da Informação	54	2,00	10,00	7,6667	1,59303
Valid N (listwise)	54				

Este índice obteve um valor de 7.67, que, embora fosse dos valores mais baixos obtidos entre os índices criados, ainda revela uma percepção positiva dos clientes referente à informação que lhes é fornecida pelo CSP.

O valor obtido pelo Índice Sintético de Inovação para o Alpha de Cronbach foi de 0.758, o que significa que existe uma boa congruência nas respostas referentes à informação.

## 2.5 Índice Sintético da Inovação

O Índice Sintético da Inovação foi construído a partir das respostas às três afirmações sobre a inovação, “Sente que o CSP tem disponibilidade para analisar e implementar as sugestões formuladas pelos seus clientes”, “A inovação tem sido uma preocupação constante na gestão do CSP” e “o CSP tenta implementar para os serviços que presta, as melhores práticas do mercado”.

**Tabela B8 - : Índice Sintético da Inovação**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético da Inovação	55	2,00	10,00	7,7152	1,58623
Valid N (listwise)	55				

Este índice obteve um valor de 7.72, que evidencia que os clientes têm a percepção de que a inovação é uma das preocupações do CSP.



O valor obtido pelo Índice Sintético de Inovação para o *Alpha* de *Cronbach* foi de 0.933, o que significa que existe uma muito forte congruência nas respostas referentes aos relacionamentos.

## 2.5.Índice Sintético da Garantia

O Índice Sintético da Garantia foi construído a partir das avaliações às três afirmações, “O CSP cumpre os níveis de serviço acordados (prazos, níveis de qualidade...)”, “O CSP dá segurança de estar a praticar o melhor preço para os níveis de serviço executado” e “O CSP transmite segurança nos serviços que presta”.

Este índice representa a percepção dos clientes sobre a garantia e segurança que o CSP dá nos serviços que presta.

Tabela B9 - Índice Sintético da Garantia

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético da Garantia	48	4,00	10,00	7,7292	1,39343
Valid N (listwise)	48				

O valor de 7.73 obtido para este índice é significativo que os clientes têm uma percepção positiva sobre a garantia dos serviços que o CSP presta.

O valor obtido para o Alpha de Cronbach foi de 0.770, o que significa que existe uma boa congruência nas respostas referentes à garantia do serviço prestado pelo CSP.

O quadro seguinte apresenta um resumo dos valores obtidos para os índices sintéticos criados no âmbito dos inquéritos realizados aos clientes do CSP das organizações em estudo.

Tabela B10 - Índices Sintéticos Qualidade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice Sintético do Funcionamento	58	6,00	10,00	8,2543	,90865
Índice Sintético dos Colaboradores	58	5,00	9,71	8,0493	1,20732
Índice Sintético do Relacionamento	60	2,67	10,00	8,0778	1,46055
Índice Sintético da Informação	54	2,00	10,00	7,6667	1,59303
Índice Sintético da Inovação	55	2,00	10,00	7,7152	1,58623
Índice Sintético da Garantia	48	4,00	10,00	7,7292	1,39343
Valid N (listwise)	39				

### 3. Análise Bivariada

Pretendia-se conhecer como variavam os valores dos índices em relação às organizações em estudo. Para este efeito efetuou-se um cruzamento destes índices com a variável “Organização”.

Tabela B11 - Índices Sintéticos por Organização

		Índice Sintético	Índice Sintético	Índice Sintético	Índice Sintético	Índice Sintético	Índice Sintético
		do Funcionamento	dos Colaboradores	do Relacionamento	da Informação	da Inovação	da Garantia
		Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Org	1	8,26	8,36	8,33	7,64	7,89	7,86
	2	8,20	7,18	7,33	6,60	6,87	7,67
	3	8,27	7,35	7,56	8,15	7,53	7,46

Como se pode constatar pela análise da figura anterior os valores obtidos pelos índices sintéticos para cada uma das organizações em estudo, são superiores ao meio da escala, mas verificam-se diferenças assinaláveis nos valores assumidos pelas organizações em alguns índices. Assim, verificam-se diferenças mínimas nos valores assumidos pelas três organizações para os índices sintéticos de funcionamento e da garantia. Para os Índices Sintéticos dos Colaboradores e do Relacionamento, é a Organização 1 que se destaca com valores bastante superiores às duas restantes organizações e a Organização 3 obtém o melhor valor para o Índice Sintético da Informação.

Estas diferenças, assumidas pelas organizações para o mesmo índice, irão ser objeto de análise na fase seguinte, para se encontrar uma explicação em função das variáveis em estudo.

#### 4. Análise de Componentes Principais

A metodologia seguida para realizar esta Análise de Componentes Principais (ACP), compreendeu uma observação prévia das variáveis através da “caixa de bigodes, tendo-se concluído da análise deste gráfico que não existem outliers severos e que todas as variáveis apresentam “variabilidade”.

Efetuiu-se a ACP com extração das componentes por defeito, utilizando o critério de Keiser e solicitando uma Rotação de Varimax. De acordo com os resultados da estatística KMO (0,719) e do teste de esfericidade de Bartlett ( $p=0,000$ )), conclui-se que a adequabilidade é boa.

Como resultado da extração, por defeito, verificou-se que as quatro componentes extraídas explicavam 76 % da variância total.

Como passo seguinte, repetiu-se o procedimento e forçou-se a extração de seis componentes novas variáveis, não tendo após 25 iterações, sido possível obter a matriz rodada. Mais uma se repetiu o procedimento, agora para a obtenção de cinco componentes. Como resultado, verificou-se que a quinta componente extraída representava 80.4% da variância total, sendo composta unicamente por uma variável, a adequabilidade do horário. Neste contexto, não se tendo verificado redução de horário, optou-se por gravar as 4 componentes principais que representam 76% da variância total.

Tabela B12 - Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
Cultura	<b>,860</b>	,206	,015	,338
Preço	<b>,857</b>	,102	,152	,107
Disponibilidade	<b>,817</b>	,230	,087	,317
Atenção	<b>,788</b>	,386	,113	,005
Trato	<b>,736</b>	,448	,179	,195
Solidariedade	<b>,717</b>	,231	,252	,292
Segurança	<b>,685</b>	,270	,417	,338
Colaboração	<b>,676</b>	,479	,283	,133
Relacionamento	<b>,644</b>	,330	,004	,556
Horário	<b>,460</b>	,331	-,114	,260
Empatia	,209	<b>,879</b>	,040	,154
Qualidade	,251	<b>,797</b>	,270	,218
Imagem	,205	<b>,731</b>	,003	,523
Implementação	,497	<b>,662</b>	,258	,296
Informação	,448	<b>,599</b>	,390	,045
Equipamentos	,487	<b>,532</b>	,399	,002
Preocupação	,435	<b>,515</b>	,245	,475
Instalações	,139	,053	<b>,793</b>	-,043
Confidencialidade	-,061	,169	<b>,757</b>	,360
Comunicação	,351	,425	<b>,542</b>	,213
Qualificações	,346	,321	,228	<b>,780</b>
Competências	,422	,134	,410	<b>,559</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

No caso em estudo, pela análise da tabela, conclui-se que todas as variáveis têm comunalidades superiores a 0.460, pelo que podemos afirmar que todas as variáveis são explicadas pelas componentes e contribuem para a sua definição.

A análise desta figura permitiu-nos concluir da associação das componentes às principais variáveis, pelo que foi atribuída a cada componente uma denominação, que explica a satisfação no trabalho.

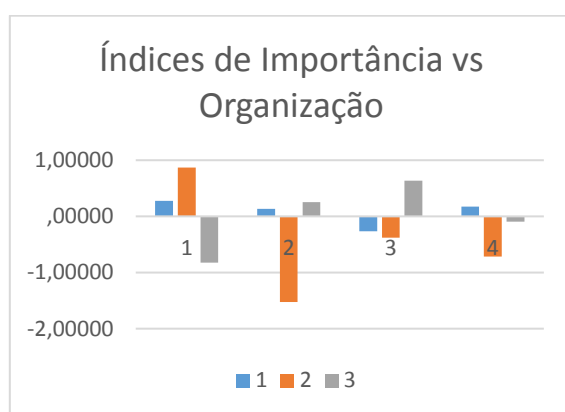
A figura seguinte sistematiza as características das componentes e variáveis associadas.

Tabela B13 - Componentes Principais

Componente 1 Indicador da avaliação dos clientes ao funcionamento do CSP	Preços Disponibilidade e horário Atenção e garantia dos serviços Cultura, trato e relacionamento
Componente 2 Indicador da avaliação ao desempenho dos colaboradores	Imagem e empatia Preocupação e qualidade do serviço Implementação de sugestões e informação sobre serviços
Componente 3 Indicador da avaliação Segurança	Qualidade das instalações Confidencialidade Comunicação
Componente 4 Indicador da avaliação da garantia	Existência das qualificações e competências necessárias

Estas seis componentes extraídas explicam 76% da variância total.

#### 4.1 Evolução dos Índices de Importância por Organização



Componentes	
1	Funcionamento
2	Desempenho
3	Segurança
4	Garantia

Figura B1 - Índices de Importância vs Organização

A análise do gráfico anterior permite concluir que a Organização 1 foi a que obteve valores para os índices mais próximos da média. A Organização 2 obteve as maiores

diferenças em relação à média, sendo de destacar o valor superior ao nível do funcionamento e o valor inferior registado ao nível do desempenho. A Organização 3 apresentou valores inferiores à média para o funcionamento, mas superior na segurança dos serviços efetuados.

#### 5. Fatores com importância na satisfação dos clientes

Na última parte do questionário, era solicitado aos participantes para, de uma forma global sobre o modelo de serviços partilhados, indicarem, na sua opinião, quais os fatores com maior importância para a satisfação dos clientes.

O quadro seguinte resume as respostas obtidas, indicando, por ordem decrescente, a importância que os colaboradores do CSP consideram importantes para a satisfação dos seus clientes.

Tabela B14 - Figura: Importância dos Fatores

<b>Fatores</b>	<b>Importância</b>	<b>Média</b>
Confiança	1º	8,92
Prazos	2º	8,75
Conformidade	3º	8,61
Adaptação	4º	8,46
Comunicação	5º	8,31
Contactos	6º	8,13
Preços	7º	8,06
Inovação	8º	8,02

## ANEXO C

### MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

## MODELO DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

### I-LIDERANÇA

	ESTRATÉGIA	S	N	N A	OBSERVAÇÕES
1.1	O gestor do CSP tem lugar no Board da Organização				
1.2	O gestor do CSP participa na definição da estratégia da Organização				
1.3	Está desenvolvida uma cultura de liderança partilhada				
1.4	Os gestores asseguram os recursos financeiros, físicos e tecnológicos necessários à implementação da estratégia				
	COMUNICAÇÃO				
2.1	Os gestores estabelecem e comunicam um claro rumo e foco estratégico, para unir e motivar colaboradores				
2.2	Os gestores incentivam a comunicação entre colaboradores e destes com os seus clientes				
2.3	Os gestores utilizam periodicamente e de forma estruturada , comunicação com os seus clientes				
2.4	Os requisitos dos clientes estão formalizados e são comunicados aos colaboradores dos sectores envolvidos.				
	INTER-RELAÇÕES				
3.1	Os gestores definem valores, éticas comuns, mecanismos de prestação de contas e uma cultura de confiança				
3.2	Os gestores definem abordagens para compreender e responder às necessidades e expectativas dos stakeholders				
3.3	Os gestores desenvolvem iniciativas para incentivar os stakeholders a participarem nas atividades do CSP				
3.4	Os gestores envolvem e procuram o apoio e contributos dos stakeholders relevantes, nas mudanças necessárias para garantir o sucesso sustentado do CSP				
	RECURSOS HUMANOS				
4.1	Os gestores motivam os colaboradores para partilharem e alcançarem os Objetivos, a Missão e a Visão da organização				
4.2	Os gestores promovem e incentivam uma igualdade de oportunidades em respeito pela diversidade entre todos os colaboradores				
4.3	Os gestores desenvolvem ações para aumentarem a motivação e satisfação dos colaboradores do CSP				
4.4	Os gestores inspiram as pessoas e criam uma cultura de envolvimento, pertença, empowerment, melhoria e responsabilização, através das suas ações, comportamentos e experiências				
	INOVAÇÃO				
5.1	Os gestores promovem uma cultura que apoia a geração de novas ideias e formas de pensar, para incentivarem a inovação				
5.2	Os gestores premeiam e reconhecem perante a organização os colaboradores promotores de novas ideias				
5.3	Os gestores promovem o envolvimento de todos os stakeholders relevantes no esforço de inovação do CSP				
5.4	Os gestores asseguram o apoio interno e externo de novos projetos				
	TOTAL				



## II-ESTRATÉGIA

	ESTRATÉGIA/Formulação	S	N	N A	OBSERVAÇÕES
1.1	A estratégia promove um modelo de cultura organizacional em toda a organização				
1.2	A estratégia do CSP tem em conta a compreensão das necessidades e expectativas dos stakeholders				
1.3	A estratégia tem em conta a compreensão do desempenho e das capacidades internas				
1.4	A estratégia acompanha a performance dos processos como medida à performance de gestão				
	COMUNICAÇÃO				
2.1	É comunicada aos stakeholders relevantes a estratégia e as políticas que suportam a estratégia da organização				
2.2	Existe um plano de comunicação interna que suporte a estratégia				
2.3	Existe um plano de comunicação exterior onde seja divulgada a estratégia do CSP				
2.4	A comunicação interna incentiva e desenvolve uma cultura de partilha				
	INTER-RELAÇÕES				
3.1	A estratégia, define os modelos, a forma e a periodicidade de colaboração entre stakeholders				
3.2	A estratégia definida pelo CSP prevê o de envolvimento dos principais stakeholders nas actividades do CSP				
3.3	Incentivam os colaboradores nos seus contactos, a serem embaixadores da imagem e reputação do CSP				
3.4	Os colaboradores são incentivados a participar em todas as iniciativas comuns ao grupo (reuniões, seminários, jogos, eventos...)				
	RECURSOS HUMANOS				
4.1	A estratégia é baseada na compreensão do desempenho e das capacidades internas				
4.2	Estão estruturadas as formas de participação dos colaboradores na definição da estratégia do CSP				
4.3	É desenvolvida no CSP uma cultura de partilha e serviço				
4.4	São utilizados inquéritos e outras metodologias, para captar o feedback dos colaboradores com vista a melhorar as estratégias				
	INOVAÇÃO				
5.1	A estratégia definida premeia o desenvolvimento interno à aquisição de serviços ao exterior				
5.2	A estratégia definida pelo CSP, prevê o envolvimento dos clientes no desenvolvimento de novos produtos e serviços				
5.3	O plano de gestão estratégica de inovação está integrado no plano de gestão corrente				
5.4	As novas ideias e oportunidades são continuamente identificadas e tratadas				
	TOTAL				

### III-PESSOAS

	ESTRATÉGIA/Formulação	S	N	N A	OBSERVAÇÕES
1.1	Os planos para os recursos humanos são consistentes com a estratégia da organização				
1.2	Os colaboradores e os seus representantes estão envolvidos na definição e revisão da estratégia, políticas e planos para os recursos humanos				
1.3	Estão definidas as capacidades, competências e níveis de desempenho dos colaboradores, necessários para alcançarem a Missão, Visão e Objetivos estratégicos				
1.4	Estão assegurados e disponíveis os recursos financeiros, físicos e tecnológicos para apoiar o desenvolvimento organizacional				
	COMUNICAÇÃO				
2.1	Está formalizada uma política de comunicação interna no CSP				
2.2	É fomentada e valorizada a participação de todos os colaboradores nos meios de comunicação interna				
2.3	Existem espaços que fomentem a comunicação interna				
2.4	É incentivada a participação de todos os colaboradores nos eventos e meios de comunicação comuns à organização				
	INTER-RELAÇÕES				
3.1	Estão definidos e organizados eventos que reúnam os colaboradores da organização				
3.2	São disponibilizados espaços, meios e tempo para partilha dos sucessos de todas as unidades da organização				
3.3	É incentivado o conhecimento direto pelos colaboradores dos espaços, ambiente de trabalho e do quotidiano dos clientes				
3.4	É incentivado o testemunho direto dos colaboradores em eventos transversais				
	RECURSOS HUMANOS				
4.1	Está assegurado um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, no quadro de novas formas de trabalho				
4.2	São respeitadas a diversidade das pessoas, das comunidades e dos clientes que servem				
4.3	São desenvolvidas as capacidades e competências dos colaboradores, por forma a assegurarem a sua mobilidade e empregabilidade futuras				
4.4	As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas, em função das expectativas e resultados				
	INOVAÇÃO				
5.1	São desenvolvidas ações que motivem os colaboradores a envolverem-se na melhoria e inovação				
5.2	É dado público reconhecimento dos colaboradores que apresentem ideias inovadoras				
5.3	Os colaboradores são incentivados a colaborar com os clientes para a melhoria dos serviços que prestam				
5.4	Está prevista forma de compensação material (para além do reconhecimento público) para os colaboradores que apresentam inovações efetivas.				
	TOTAL				

## IV-GESTÃO

Nº	ESTRATÉGIA/Formulação	S	N	N A	OBSERVAÇÕES
1.1	Estão definidas as formas e/ou estruturas para a identificação dos benchmarks				
1.2	Estão definidos procedimentos e estruturas para traduzir as estratégias em processos, projectos e estruturas operacionais				
1.3	São desenvolvidos indicadores dos processos e medidas, que permitam a avaliação da eficácia e da eficiência				
1.4	São estabelecidas metas baseadas quer na comparação do seu desempenho com o de outras organizações, como na sua atual e potencial capacidade organizacional e objetivos estratégicos				
	COMUNICAÇÃO				
2.1	Estão definidas as formas e são realizadas informações concretas, financeiras e não-financeira, comunicadas aos stakeholders relevantes em consonância com a expectativa destes				
2.2	Existem estruturas no CSP responsáveis pela comunicação externa e interna				
2.3	Estão definidas metodologias e processos que incentivem a partilha de informação, do conhecimento e das melhores práticas, conseguindo um diálogo por toda a organização				
2.4	São disponibilizados incentivos que fomentem a comunicação interna				
	INTER-RELAÇÕES				
3.1	Estão definidos métodos de trabalho em conjunto com os clientes para obterem benefícios mútuos				
3.2	Estão definidas redes de trabalho que permitam identificar as oportunidades que possam gerar valor para a organização				
3.3	Estão definidas e organizados contactos que analisem os serviços prestados, novas necessidades e expectativas de clientes				
3.4	As inter-relações estabelecidas asseguram que os parceiros e fornecedores funcionam em consonância com a estratégia da organização				
	RECURSOS HUMANOS				
4.1	Gerem eficientemente a mudança, através de uma gestão de projeto estruturada e focados na melhoria dos processos				
4.2	São utilizados inquéritos e outras metodologias, para captar o clima motivacional dos colaboradores				
4.3	É desenvolvida uma cultura de apoio mútuo, reconhecimento e assistência entre colaboradores e entre equipas				
4.4	Adaptam com rapidez a sua estrutura organizacional, para apoiarem a concretização dos objetivos estratégicos				
	INOVAÇÃO				
5.1	Existe uma estrutura no CSP dedicada à gestão da Inovação				
5.2	São estabelecidos objetivos e metas para a inovação, baseados numa compreensão dos clientes e oportunidades				
5.3	Envolvem os stakeholders relevantes no desenvolvimento de novas tecnologias para maximizar os benefícios gerados				
5.4	São estabelecidas redes de trabalho de aprendizagem e colaboração para identificarem oportunidades de criatividade, inovação e melhoria				
	TOTAL				

## ANEXO D

### ENTREVISTA SEMI- ESTRUTURADA

## **GUIÃO PARA A ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA SOBRE SERVIÇOS PARTILHADOS**

- I) Modelo de serviços partilhados
- A forma como estão organizados e funcionam os serviços partilhados, configura um modelo de serviços partilhados ou centros de competências?
  - De forma genérica, quais são as principais diferenças organizacionais e de funcionamento entre centros de serviços partilhados, centros de competências e centros de excelência?
  - Os call centres podem ser considerados uma estrutura de serviços partilhados? Em que condições?
  - Considera necessária uma evolução nas estruturas de serviços partilhados:
  - Centro de serviços partilhados>>>Centro de competência>>>Centro de excelência?
  - O que pensa sobre o futuro de cada uma dessas estruturas.
- II) Definição de qualidade
- Como define a qualidade em serviços partilhados?  
Perspetiva cumprimento SLA?  
  
Perspetiva da satisfação cliente?
  - Há diferentes perspetivas de qualidade para o CSP, clientes e administração?
  - Em sua opinião, qual a designação a utilizar em serviços partilhados:
    - Cliente
    - Cliente interno
    - Parceiro
    - Colegas
  - Quais as principais diferenças a considerar para a obtenção da qualidade em organizações de serviços partilhados e em empresas que produzem serviços para clientes finais?
  - Há custos de não qualidade em organizações de serviços partilhados? Quais?
  - Discutir os resultados obtidos no inquérito IQS, na classificação dos fatores da satisfação. Compreender as causas.

Tabela D1 – Importância dos factores qualifdade

<b>Fatores</b>	<b>Importância</b>	<b>Média</b>
Confiança	1º	8,92
Prazos	2º	8,75
Conformidade	3º	8,61
Adaptação	4º	8,46
Comunicação	5º	8,31
Contactos	6º	8,13
Preços	7º	8,06
Inovação	8º	8,02

- III) Importância do referencial de qualidade em serviços partilhados
- Conhece os referenciais de qualidade ISO e EFQM?
  - Considera importante a existência de um referencial se, poderia adequado às especificidades dos serviços partilhados?
  - Considera importante a adaptação destes referenciais aos serviços partilhados?
  - O referencial construído a partir do EFQM, foi uma boa solução?
  - Pensa voltar a utilizar este referencial logo que esteja validado?
- IV) Importância da estratégia para a qualidade dos serviços partilhados
- Qual a importância da estratégia de implementação SP (incremental/radical)?
  - Enquadramento estratégico do CSP?
  - Cultura de serviços
  - Envolvimento dos colaboradores
  - Porque é que, num elevado número de casos, os clientes dos SP manifestam que tinham preferência em termos de funcionamento, pelo modelo em que se encontravam antes da implementação do SP?
- V) Comunicação
- Como poderá a comunicação contribuir para melhorar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados?
  - Como estruturar a comunicação e os clientes?
  - Importância da publicidade vs comunicação?

VI) Inter-Relações

- Como poderão os relacionamentos estabelecidos entre o CSP e os seus clientes contribuir para a melhoria da satisfação clientes?
- Os SLA's serão suficientes ao nível dos conhecimentos das necessidades dos clientes? Importância do desenvolvimento de cultura de parceria?

VII) Inovação

- Porquê a importância da inovação para a satisfação dos clientes?
- Como garantir a participação dos clientes no desenvolvimento de novos processos?
- Como garantir aos clientes que o CSP que este garante a inovação permanente dos processos?

VIII) Satisfação dos Empregados

- Como poderá a satisfação dos empregados do CSP ter uma influência nos resultados da satisfação dos clientes?
- Será fundamental a existência de relacionamentos de parceria (empregados CSP/empregados clientes?)